



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Lähiesimiestyön kehittäminen – Millaista johtamista tarvitaan?

Ristaho, Sami

Viitanen, Karri

2015 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Lähiesimiestyön kehittäminen - Millaista johtamista
tarvitaan?

Sami Ristaho
Karri Viitanen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Sami Ristaho
Karri Viitanen

Lähiesiemiestyön kehittäminen - Millaista johtamista tarvitaan?

Vuosi

2015

Sivumäärä 74

Tässä opinnäytetyössä haluttiin kartoittaa nykyinen johtamisen tila HUS:n Hyvinkään sairaanhoitoalueen Hyvinkään sairaalan lähiesiemiastasolla. Tarkoituksena on kartoittaa lähiesiemi-johtamisen nykytila, jotta voidaan nähdä missä asioissa lähiesiemi-johtamista voidaan kehittää. Yhdistimme toimeksiantajan tarpeen saada johtamista käsittelevä opinnäytetyö, ympäristön vallitseva ja muuttuva tilanne sekä oma osaamisemme toteuttaaksemme hoitotyön johtamista käsittelevän tutkimuksellisen opinnäytetyön. Pidimme tärkeänä tarkastella johtamista arkisesta lähiesiemi-johtamisen näkökulmasta, jotta pystyttäisiin paremmin ymmärtämään haastateltavien kokemia tilanteita.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla. Aiheena oli selvittää, millaista johtamista tarvitaan sekä minkälaista on johtaa lähiesiemi-johtajana tällä hetkellä. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa lähiesiemi-johtajaa. Aineiston analyysissä käytettiin teemoittelua ja faktanäkökulmaa.

Tutkimuksessa selvisi, että lähiesiemi-johtaminen on muuttunut erilaiseksi kuin ennen. Hoitotyön lähiesiemi-johtajilta vaaditaan monia suoritustason asioita, ja samalla henkilöstöjohtaminen on käynyt entistä vaativammaksi. Lähiesiemi-johtajat kokivat myös, että tehtäväkuvien ja roolituksen tarkentaminen selkiyttäisi ja tehostaisi työntekoa. Henkilöstöjohtamisessa työhyvinvointi, kulttuurin muutos, ikäjohtaminen, tunnejohtaminen ja viestintä nousevat esiin haasteellisina johtamisen osa-alueina. Lähiesiemi-johtajat kokivat omaan rooliinsa kuuluvan esimerkiksi äidin ja valmentajan roolit. Roolin kerrottiin kuitenkin muuttuvan tilanteen vaatimalla tavalla. Lähiesiemi-johtajien johtamistyyliä tärkeinä elementteinä nähtiin kuunteleminen, vuorovaikutus sekä vastuullistaminen. Johtamisen nähtiin perustuvan vahvasti luottamukseen. Haastateltavien mukaan lähiesiemi-johtajien nähtiin tarvitsevan organisaation tukea, jotta tehtävissä voitaisiin onnistua. Työyhteisön tunnetilan koettiin olevan vaihteleva.

Tutkimuksen tuloksia on mahdollista käyttää esimerkiksi HUS:n henkilökunnan ja koko organisaation kehittämiseen, koulutuksen suunnittelussa sekä jatkotutkimuksien pohjana.

Asiasanat: lähiesiemi, tapaustutkimus, nykytilakartoitus, kehittäminen, johtaminen, julkinen terveydenhuolto

Sami Ristaho
Karri Viitanen

Immediate supervisor job development - What kind of management and leadership is needed?

Year 2015

Pages 74

The aim of this thesis was to survey the present state of management in the HUS Hyvinkää hospital at the immediate supervisor level. We have combined the clients need for a management perspective study, our own knowledge and the environment`s current and changing condition. We considered it important to know how immediate supervisors felt and saw their job as supervisor. This is why we wanted to examine management from the immediate supervisor`s perspective. The goal of this thesis was to understand what kind of management and leadership is needed in everyday work and also to see which matters could be improved.

The methodology used for this thesis was a qualitative case approach. The data was collected by conducting thematic interviews and eight immediate supervisors were interviewed for the study. The data was analyzed by using thematic and fact view analysis.

The study results indicate that the immediate supervisor job has changed from what it used to be. Nowadays the demands on immediate supervisors include more management work than before and at the same time the human resource management has become more difficult. The supervisors also felt that the specification of their role as a supervisor would make their job more efficient and clear. In the field of human resources culture change, wellbeing at work, age management, communications and emotional intelligence were the most challenging part of everyday work as a supervisor. The supervisors felt that the role of the supervisor needed to be right for the situation on hand. For example sometimes supervisors needed to be like mothers or coaches who listen and solve their co-worker's problems but sometimes they needed to be strong leaders who can make the difficult decisions. The supervisors also thought that the most important thing which leads to successful leadership was trust between co-workers.

The study results can be used for human resource development, organization development, education planning and as basis for further studies.

Keywords: immediate manager, case study, present state survey, development, leadership, public healthcare

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Tutkimusongelma	8
3	Teoreettinen viitekehys.....	8
3.1	Aiemmat tutkimukset aiheesta	9
3.2	Henkilöstön kehittämisen vaikutukset ja tavoitteet	10
3.3	Johtamisen ammatillinen teoria.....	10
3.4	Älykäs johtajuus	12
3.4.1	Asiajohtaminen ja ihmisjohtaminen	14
3.4.2	Itsensä johtaminen.....	15
3.5	Coaching-johtaminen	17
3.6	Lean-johtaminen	19
3.7	Tunnejohtaminen	22
3.8	Työyhteisöviestintä	26
4	Tutkimusmenetelmä.....	27
4.1	Laadullinen tapaustutkimus	27
4.2	Teemahaastattelu.....	28
4.3	Aineiston analysointi ja tulosten raportointi	28
4.4	Luotettavuus	30
5	Tulokset.....	31
5.1	Vastaajien taustat.....	32
5.1.1	Lähiesimieheksi päätyminen	32
5.1.2	Tavoitteet	33
5.1.3	Motivaatio	36
5.2	Oman johtamistavan nykytilakartoitus	37
5.2.1	Johtamistyyli.....	37
5.2.2	Johtajan rooli	38
5.3	Lähiesimiestyön edellytykset	40
5.3.1	Organisaation tuki.....	40
5.3.2	Tunnetila.....	41
5.3.3	Organisaation johtamiskulttuuri	43
5.3.4	Roolitus ja tehtävänkuva.....	44
5.3.5	Vaikutusmahdollisuudet.....	46
5.4	Lähiesimiestyön haasteet ja mahdollisuudet.....	46
5.4.1	Henkilöstöjohtaminen	47
5.4.2	Kulttuurin muutos	48
5.4.3	Ikäjohtamisen	49
5.4.4	Työhyvinvointi	51
5.4.5	Tunnejohtaminen	55

5.4.6 Viestintä	56
6 Johtopäätökset ja pohdinta	60
Lähteet	67
Kuviot	70
Taulukot	71

1 Johdanto

Opinnäytetyömme aiheena on lähiesimiestyön kehittäminen. Tutkimuksemme toimeksiantajana toimii HUS, Hyvinkään sairaanhoitoalue/ Hyvinkään sairaala. Opinnäytetyön aiheesta kuulimme ensikertaa syyskuussa 2013, kun HUS:n edustaja oli Laurea-ammattikorkeakoululla esittelemässä heidän tarjoamia opinnäytetyöaiheita. Tilaisuudessa kerrottiin aihioista, joka käsitteli osastonhoitajan työn ja tehtävänkuvien muuttumista sekä johtamisen tarpeita. Pidimme aihetta mielenkiintoisena, olimme molemmat tradenomikoulutuksessa keskittyneet johtamisopintoihin. Lisäksi yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna julkisen terveydenhuollon henkilöstön kehittäminen on aiheena mielenkiintoinen ja ajankohtainen, koska julkisen terveydenhuollon toimintaympäristö on tällä hetkellä suurten muutosten pyörteessä.

Opinnäytetyömme taustalla on siis toimeksiantajan tarve saada johtamisnäkökulman opinnäytetyö, joka tukee HUS:n johtajien kehittymistä. Tämä tarve on myös helposti ymmärrettävissä, sillä HUS:n toimintaympäristö luo tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tilanteen, jossa pakotetaan toiminnan parantamiseen ja tehostamiseen sekä kulujen vähentämiseen. Toimintaympäristössä vallitseviin muutoksiin vaikuttavat esimerkiksi väestön ikääntyminen, lakimuu- tokset sekä julkisen talouden tila. HUS:n nykyisen strategian mukaan julkisen talouden kestä- vyysvaje aiheuttaa sen, että ilman kansantalouden melko nopeaa kasvua tai veroasteen tuntu- vaa nousua julkisia menoja joudutaan leikkaamaan velkaantumisen kasvun pysäyttämiseksi. Strategiassa myös todetaan, että strategisten päämäärien ydinedellytyksenä on riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö. HUS:n strategisten linjausten ohella vuonna 2011 voimaan tulleessa terveydenhuoltolaissa korostetaan muun muassa asiakaslähtöisyyden, terveyden- huollon laadun, potilasturvallisuuden sekä kustannusten kasvun hillinnän tärkeyttä. (HUS:n strategia 2012-2016 2012, 5-25).

Ymmärrettyämme aiheen tärkeyden päätimme lähteä tekemään opinnäytetyötä, jonka ensisi- jaisena tarkoituksena on osallistua Suomen julkisten terveydenhuollon kehittämiseen. Opin- näytetyö palvelee useita toimijoita HUS:n organisaatiossa, kuten hoitotyön lähiesimiehiä, kes- kijohtoa ja ylempää johtoa. Työmme antaa uutta tietoa myös tutkijoille, koulutuksien suun- nittelijoille sekä kouluttajille. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista käyttää esimerkiksi HUS:n henkilökunnan ja koko organisaation kehittämiseen, koulutuksien suunnittelussa sekä jatko- tutkimuksien pohjana. Työstämme voisi olla myös hyötyä lähiesimiesten johdettaville alai- sille, jotta hekin näkevät minkäläisten asioiden parissa lähiesimiehet tekevät työtänsä.

Opinnäytetyömme on tyypiltään laadullinen tapaustutkimus. Tutkimusta varten olemme haas- tatelleet kahdeksaa HUS:n sairaalan lähiesimiestä. Lähiesimiestaso on valittu siitä syystä, että sieltä kumpuaa eniten arkinen, päivittäinen johtaminen. Tutkimuksessa pyrimme haastatte- lujen avulla kartoittamaan johtamisen nykytilaa sekä kehittämistarpeita, joita lähiesimiehet

kokevat esimiestyöskentelyyn liittyvän. Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman syvällistä tietoa lähiesimiesten omakohtaisiin kokemuksiin nojautuen. Tuloksia peilataan opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen mukaisiin johtamiskäsityksiin, malleihin ja teorioihin, joita käsitellään raportin teoriaosiossa.

2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmat on muotoiltu tutkimuskysymyksiksi, johon pyritään tutkimuksessa vastaamaan. Kysymykset on muotoiltu siten, että ne vastaavat koko tutkimuksen kannalta oleellisia tarkoituksia ja tavoitteita. Voidaan sanoa, että näiden tutkimuskysymysten avulla olemme luoneet lähtökohdan tutkimukselle. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin, antaa näkemys johtamisen nykytilasta, kertoa miten lähiesimiehenä voi kehittyä sekä antaa vastaus kehittymisen tarpeelle. Mielekäs tutkimusasettelu antaa näkökulmia ja innostaa lukijaa kehittämään toimintaansa johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Millaista johtamista tarvitaan?

Millaista on johtaa lähiesimiehenä tällä hetkellä?

Miten lähiesimiehenä voi kehittyä?

Miksi lähiesimiehen pitää kehittää toimintaansa?

3 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata HUS:n lähiesimiesten johtamista heidän muuttuvassa ympäristössään. Ilmiötä tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen puitteissa. Teoreettinen viitekehys rakennetaan tarkoituksella monipuoliseksi, jotta se mahdollistaa tarkastelun näkökulman vaihtelun ja liikkumisen tutkimuksen kannalta oleelliseen suuntaan. Alasuutarin (2011, 84) mukaan on tyypillistä kerätä aineistoa, joka sallii monipuolisen aineiston tarkastelun. Tarkastelutavan täytyy myös olla mukautuva ja sallia näkökulman vaihtelut, jotta saadaan aikaan hyödyllisiä tuloksia.

Ensimmäisenä teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Seuraavaksi kerrotaan henkilöstön kehittämisen yleisistä vaikutuksista ja tavoitteista. Lopuksi käsitellään johtamisen ammatillista teoriaa sekä valikoituja johtamismalleja.

3.1 Aiemmat tutkimukset aiheesta

Aiempia tutkimuksia on löydettävissä kohtuullisesti. Tutkimustapa on monessa myös hyvin samantyylinen kuin tässä kyseisessä tutkimuksessa, jolloin vertailtavuus eri tutkimuksien välillä paranee. Peilaamme tuloksien pohdintaosiossa tutkimustuloksiamme aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin, joista valitsimme esiteltäviksi kaksi.

SITRA:n julkisen johtajuuden barometri sisältää monenlaista mielenkiintoista tietoa, joka liittyy omaan tutkimukseemme. Julkinen johtajuus -barometrilla selvitettiin julkishallinnon esimies- ja johtoasemassa olevien henkilöiden näkemyksiä johtajuuden nykyisestä tilasta ja johtajuuden kehitysnäkymistä julkishallinnossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa vertailukelpoista tietoa julkishallinnon johtamistoimintaympäristön haasteista sekä johtamiskulttuurin, toimintaedellytysten ja esimiestehtävien muutoksista. Tutkimukseen osallistui 1237 vastaajaa, joten tutkimuksen otanta oli suuri. Tutkimuksessa todetaan, että johtamisen nykytilannetta parhaiten kuvaava piirre oli mm. lisääntyvä tarve kehittää johtajuutta. Tutkimuksessa huomattiin myös se, että ammattijohdon ja poliittisten päättäjien työnjakoa ja roolista ei pidetty nykyisellään kovinkaan toimivana. Suurimmiksi haasteiksi julkishallinnon johtamisessa nähdään niukkuuden johtaminen ja tuottavuuden kehittäminen. Myös henkilöstöasiat; ikääntyminen, kannustinjärjestelmät ja työhyvinvoinnista huolehtiminen nousevat keskeisinä haasteina esille.” Henkilöstöasioista keskeisinä haasteina nousevat esille ikääntyminen, kannustinjärjestelmät ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Sitra 2011.)

Syyskuussa 2010 julkaistiin pro gradu -tutkielma, jossa tutkittiin johtamisosaamista julkisessa terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana. Tutkimus vertasi myös julkisen ja yksityisen sektorin lähijohdon mielipiteitä, mutta merkittäviä eroja julkisen ja yksityisen lähijohtajien välillä ei huomattu. Tutkimus oli toteutettu laadullisella tutkimusmetodiikalla ja aineistonkeruumenetelmäksi oli valittu teemahaastattelu. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella lähijohtajien tehtävät terveydenhuollossa jakautuivat kolmeksi kokonaisuudeksi, jotka olivat henkilöstöjohtaminen, asioiden johtaminen ja strateginen johtaminen sisältäen muutoksen johtamisen. Nämä kokonaisuudet olivat vahvasti sidoksissa verkostoitumiseen ja yhteistyöhön muiden eri toimijoiden kanssa. Tutkimuksessa huomattiin, että kokemuksella ja oman persoonan käytöllä oli suuri merkitys lähijohtajan työssä. (Leppänen 2010, 2.)

Tutkimuksessa kehityskohdiksi lähijohtajat toivat esille muun muassa henkilöstöjohtamisen osa-alueen ja koulutusta kaivattiin ristiriitatilanteiden käsittelyyn, sukupolvien välisen yhteistyön kehittämiseen ja asennemuutoksen kehittämiseen eri-ikäisten välillä sekä yleisesti kaivattiin ihmissuhteisiin liittyvää koulutusta. Muina kehittämistarpeina lähijohtajat huomioivat työehtosopimukseen liittyvän koulutuksen ja työehtosopimuksen soveltamisen työvuorosuun-

nitteluun. Tämän lisäksi osa yksityisen sektorin lähijohtajista kaipaasi lisäkoulutusta liiketaloudelliseen osaamisalueeseen. Koulutuksen, mentoroinnin, työnohjauksen, kehityskeskustelujen ja näyttöön perustuvan johtamisen avulla lähijohtaja kykeni vastaamaan toimintaympäristön asettamiin osaamisvaatimuksiin. Leppänen (2010, 2.)

3.2 Henkilöstön kehittämisen vaikutukset ja tavoitteet

Tässä kohdassa käsitellään henkilöstön kehittämisen yleisiä vaikutuksia ja tavoitteita. Haluamme kertoa lukijalle miksi henkilöstön osaamista kehitetään ja mitä lisäarvoa sillä tavoitellaan. Aikaa 1990-luvun alusta lähtien voidaan pitää perustellusti osaamisen aikakautena suomalaisilla työpaikoilla. Vuosikymmenen aikana suomalaisten työnantajien panostukset henkilöstön osaamisen kehittämiseen noin kolminkertaistuivat saavuttaen nykyisen tasonsa, mikä on noin miljardi euroa vuodessa. (Luoma & Salojärvi 2007, 21-22.)

Luoma & Salojärvi toteavat (2007, 21-22), että organisaation johto haluaa vahvistaa osaamista, joka suoraan tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tämän ajatuksen mukaan kehittämistoimenpiteitä tarvitaan, sillä tällainen osaaminen ei synny lyhyen ajan kuluessa itsestään. Toisena perusteluna kehittämistoimenpiteille on halu edistää organisaation oppimista. Kyseessä on idealistisempi näkökulma, jonka mukaan oppiminen on tärkeää ja itsessään tavoiteltava osa hyvinvoivaa organisaatiota. Kolmannen lähestymistavan mukaan kehittämistoimenpiteet ovat yksi hyödyllinen keino tasapainottaa yrityksen ja henkilöstön välisiä ristiriitaisia odotuksia. Tämän näkökulman taustalla on työmotivaation ja sitoutumisen parantaminen. Kun työmotivaatio ja sitoutuminen edistävät yksilön suoriutumista, tullaan työnantajankin kannalta suosiolliseen lopputulokseen.

3.3 Johtamisen ammatillinen teoria

Jotta voidaan lähteä käsittelemään johtamista hyvistä lähtöasetelmistä, on johtaminen määriteltävä ensin. Johtaminen on määritelty monin tavoin, ja onkin vaikeaa kiteyttää johtaminen yhteen sanaan tai lauseeseen. Parhaimmillaan johtaminen kuitenkin on samaan aikaan ihmisten ja asioiden johtamista (Sydänmaanlakka 2004, 16; Nordström & Ridderstråle 2006, 46). Johtamista voisi määritellä esimerkiksi siten että ”johtajien tehtävänä on saada kaikki potentiaali esiin ihmisistä” (Sydänmaanlakka 2004, 29). Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää johtamista. Surakan & Laineen (2011, 13-15) mukaan ilman esimiestä organisaatio ei toimi oikein. Esimies on henkilö jonka avulla saadaan toiminta organisaation toiminnan mukaiseksi ja työskentely sujumaan. Esimies luo omalla johtamisellaan toimintaympäristön, jossa on hyvä tehdä työtä, kehittää itseään ja muita sekä saada työntekijät toimimaan motivoituneesti kohti tavoitteita. Esimiehen työskentelykenttä on laaja, ja suuri osa esimiestyöstä

on vuorovaikutusta (Surakka & Laine 2011, 14). Johtajan tehtäväksi voidaan nähdä toisten kehittäminen niin hyviksi kuin mahdollista (Lehti & Pynnönen, 87). Kun johtaja on aktiivinen, ajan tasalla ja valmis laajentamaan jatkuvasti omaa osaamistaan, hänestä tulee parempi omassa johtajantyössään (Lehti & Pynnönen 2011, 72).

Mielestämme hyväksi johtajaksi voisi kuvailla henkilöä, joka on eheä eli persoonallisuudeltaan rehti, suoraselkäinen, tasapuolinen ja käytökseltään helposti lähestyttävä. Yleensä hyvät johtajat ovat rohkeita johtajia. Johtaja on kiinnostunut ihmisistä, sillä suurin voimavara, jonka kanssa työt tehdään, ovat aina ihmiset. Johtajan tulisi olla helposti lähestyttävä ja aidosti alaisiaan kuunteleva, jotta hänelle tullaan kertomaan ja puhumaan kaikista asioista. Hän on tiimin jäsenille peruskallio, jonka puoleen voi aina tukeutua missä vain asiassa. Tämä kuvaa hyvin rehellisyyttä ja avoimuutta, jotka ovat tärkeitä työntekijöille. Hän osaa inspiroida ja antaa suuntaa. Hyvä johtaja näkee kauemmas, eli hänellä on visio sekä tietoisuutta minne ollaan menossa. Hyvässä johtajassa on ripaus karismaa. Olisi suotavaa, että johtaja nauttii työstään ja tuntee siitä iloa. Tämä ilo tarttuu todennäköisesti myös muihin. Hyvä johtaja on erinomainen viestijä. Hyvän johtajan on osattava olla riittävän nöyrä. Hän tietää heikkoutensa ja uskaltaa tarvittaessa pyytää ja ottaa apua vastaan. Nykypäivänä elämme jatkuvassa muutoksessa, ja siksi hyvän johtajan on osattava sietää myös epävarmuutta. Johtaja näkee aina vision, tilan jonne halutaan päästä. Hyvä johtaja tukee ja ohjaa ihmisiä oikeaan suuntaan. Hän huomio yksilöt ja auttaa heitä löytämään omat vahvuutensa. (Lehti & Pynnönen 2011, 32-35.)

Lehti ja Pynnönen (2011, 19) sanovat tutkimustulosten osoittavan, että kaikkialla maailmassa työntekijät haluavat liittyä hyviin organisaatioihin, mutta eroavat niistä huonojen johtajien takia. Tätä mielipidettä puoltaa vakuutusyhtiö If:in teettämä tutkimus syyskuulta 2012. Tutkimuksessa haastateltiin 1008 suomalaista 17-74 vuotiasta ja heiltä kysyttiin työelämän suurimpi haasteita. Vastaajat saivat valita enintään kolme työpaikan haastetta. Suomalaiset näkivät kahdeksi suurimmaksi haasteeksi työpaikan ilmapiirin (39 % vastaajista) ja huonon johtamisen (39 % vastaajista). (Ikäkysely suomalaisille - Forever young yhteenvetoraportti 2012; Pohjanpalo & Mäkinen 2012.) Edellisen perusteella on siis ilmiselvää, miksi hyvä johtaminen on erityisen tärkeää työpaikoilla. Tämän lisäksi yleisesti tiedetään, että johtamisella on suurta vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin, työurien pidentämiseen, työelämän laatuun sekä työn tuottavuuteen.

Olemme keränneet mielestämme hyvän johtamisen teoreettisen viitekehyksen, jossa on viisi teemaa. Teemat ovat älykäs johtajuus, coaching-johtaminen, lean-johtaminen, tunnejohtaminen ja viestintä. Näillä tiedoilla ja niistä käytäntöön viedyillä taidoilla pitäisi päästä tulokseen, jossa saavutetaan tehokkuutta monilla osa-alueilla niin asioiden, prosessien kuin myös ihmisten johtamisessa. HUS:n kaltaisessa julkisen terveydenhuollon organisaatiossa vaaditaan

tehokkuutta monella tapaa. Ympäristön luomat paineet ajavat julkishallinnon tehostamaan toimintaansa huomattavasti, ja mielestämme lähiesimiesten asema tässä yhteydessä on suuri. Teoreettinen viitekehys on koottu myös silmälläpitäen HUS:n arvoja, jotka on määritelty siten, että yhteistyöllä päästään huipputuloksiin, tahtotila on toimia edelläkävijänä sekä arvostaa asiakkaita ja työntekijöitä (Rytilä 2011, 25 & HUS:n strategia 2012-2016 2012, 3). Lisäksi monet eri lähteet tunnistavat julkisensektorin johtamisen kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan tulevaisuudessa muutoksen ja uudistumisen vaatimukset nopeutuvat ja korostuvat julkisella sektorilla. Näihin muutoksiin voidaan varautua hyvällä johtamisella. Hyvällä johtamisella halutaan vaikuttaa eritoten uudistumiseen, tuottavuuden kasvuun ja työhyvinvoinnin lisääntymiseen. (Mitä on hyvä johtaminen? 2013.)

3.4 Älykäs johtajuus

Älykkään johtajuuden kehittäjä on filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka. Älykäs johtajuus pohjautuu johtamisen tarkasteluun useasta eri näkökulmasta. Tämän tarkastelun avulla pyritään rakentamaan uutta johtamiskulttuuria ja uusia johtamiskäytäntöjä. (Sydänmaanlakka 2004, 8-9.) Älykkäässä johtajuudessa ihmisen johtaminen nähdään tiedon, taidon ja tunteen yhtälönä sekä jatkuvana itsensä ja muiden kehittämisenä. Olennaista on nähdä niin työntekijät kuin johtajatkin itseään toteuttavina monitasoisesti viisaina henkilöinä. Heillä on viisautta tehdä oikeita asioita ja heillä on myös tunteet ja arvot, jotka ohjaavat toimintaa. Arvostettu rationaalinen älykkyys ei ole enää nykypäivänä ainoa riittävä älykkyyden muoto. Tarvitsemme uuden aikakauden johtajina nykyään entistä enemmän tunneälyä ja henkistä älykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2004, 16-17.)

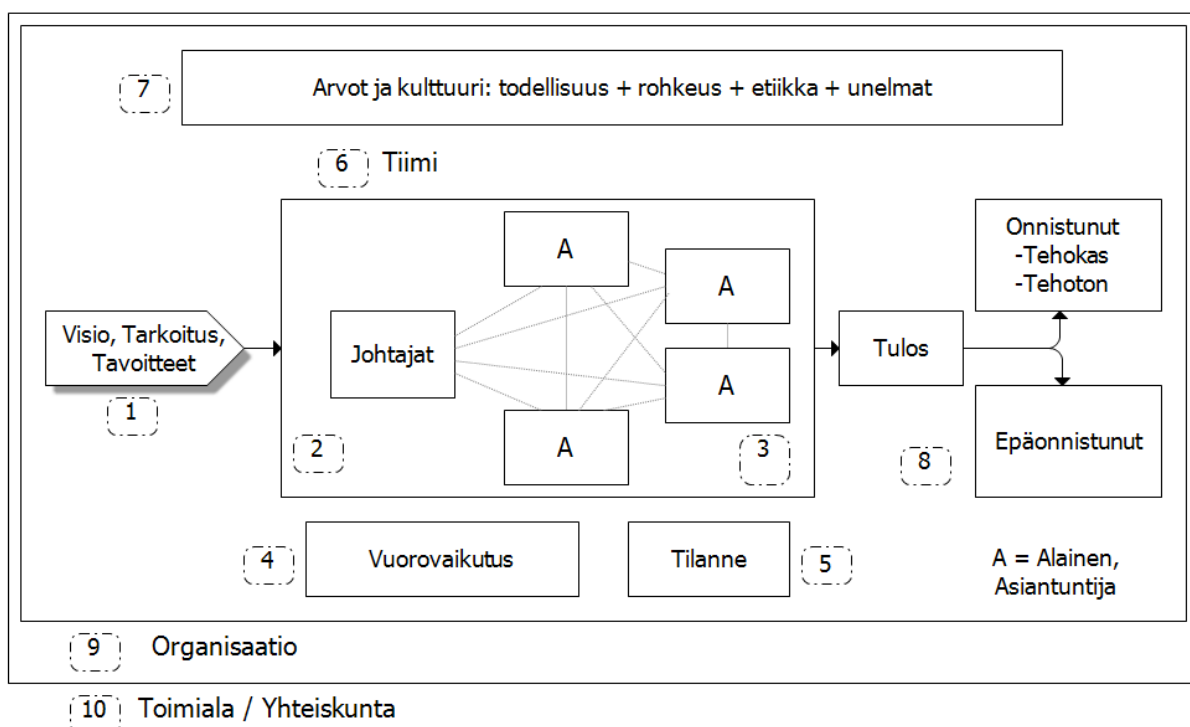
Johtamista tulisi käsitellä avainosaamisena organisaatioissa. Sydänmaanlakan (2004, 183-184) mukaan älykäs johtajuus luo aitoa kilpailuetua yritykselle. Hyvällä johtamisella kyetään huolehtimaan henkilöstön osaamisesta ja sitouttamisesta. Nämä kaksi asiaa ovat ne tärkeimmät, jotka luovat todellista pysyvää kilpailuetua. On sanottu, että hyvät johtajat synnyttävät johtajia. Sydänmaanlakan (2004, 184) teorian mukaan johtajien tulisi pyrkiä lähemmäs jaettua johtajuutta työntekijöiden kanssa, koska johtaminen on yhteistoimintaa ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Järvisen (2011, 48) mukaan vuorovaikutustaitojen puutteiden on nähty olevan suomalaisten työyhteisöjen heikkous ja siksi erittäin tärkeä kehittämiskohde.

Älykkäässä johtajuudessa tähdätään vision saavuttamiseen mahdollisimman tehokkaasti. Tehokkuus syntyy johtajien ja työntekijöiden dialogista eli rakentavasta vuorovaikutuksesta. (Sydänmaanlakka 2004, 18.) Älykkään johtajuuden mallissa lähdetään aina liikkeelle visiosta. Visio kuvaa organisaation tahtotilaa, jonne halutaan päästä. Visiolla on tarkoitus luoda oikea tunnetila. Tämän tunteen avulla saadaan tarkoitus ja nähdään tavoite, jonne halutaan yh-

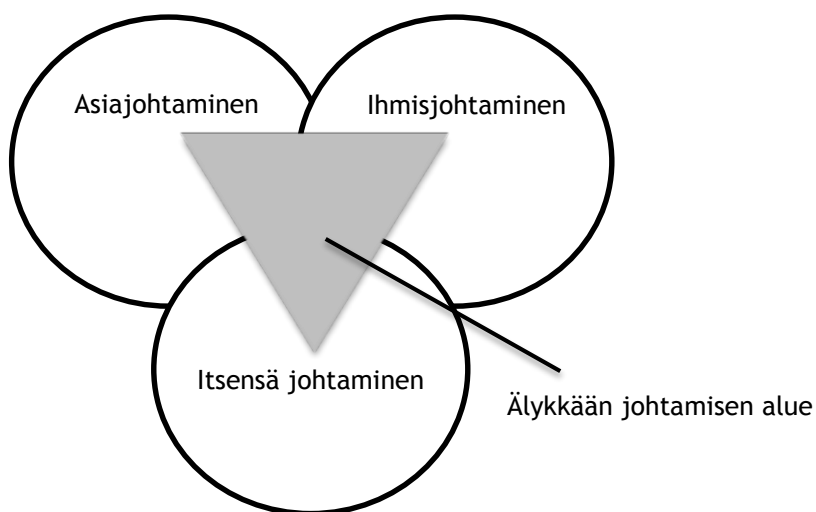
dessä päästä. On erityisen tärkeää, että visio on jaettu kaikkien kesken, jotta toiminnan päämäärä on yhteisessä linjassa. (Sydänmaanlakka 2004, 118-120.) Älykkäässä johtajuudessa tähdätään siis vision avulla tehokkaaseen tulokseen ja toimintaan. Johtajat toimivat avainasemassa vision, tarkoituksen, tavoitteiden ja tiimin johtamisessa. Johtajuutta tulee arvostaa, mikä ei aina ole itsestään selvyyttä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa johtaminen voidaan nähdä ”epätieteellisenä” tekemisenä. (Sydänmaanlakka 2004, 120-121.) Aluksi vaaditaan visiota siihen, mihin halutaan päästä vallitsevassa ympäristössä asiantuntijoiden eli tiimin kanssa. Johtaja johtaa tilannetta asiantuntijoiden kanssa kohti haluttua päämäärää. Johtajan ja johdettavan välillä pitäisi olla hyvä vuorovaikutustilanne. Parhaimmillaan johtaminen on tällaisissa tilanteissa merkityksen antamista, energisoimista, jaettua johtajuutta ja tuloksen tekemistä yhdessä tiimin kanssa. (Sydänmaanlakka 2004, 116-117.) Vuorovaikutusprosessi koostuu useista tilannekohtaisista tekijöistä. Erilaisissa tilanteissa voidaan johtaa erilaisilla menetelmillä. Sydänmaanlakka (2004, 127) kiteyttää viisi erilaista tilannejohtamisen tyyppiä, jotka ovat:

- Käskeminen. Tässä tapauksessa annetaan selkeä tehtävä, joka tulee hoitaa juuri tietyllä tavalla. Tehtävää valvotaan, jotta se toteutetaan ja tulee tehdyksi.
- Valmentaminen. Annetaan ohjeita sekä opetetaan ja tuetaan työntekijöitä.
- Osallistuminen. Tiimi ja johtaja tekevät tehtävän yhdessä.
- Delegoiminen. Delegoidaan laajempia tehtäväkokonaisuuksia joihin annetaan samalla tukea.
- Valtuuttaminen. Yksilö tai tiimi työskentelee itsenäisesti tehtävän parissa, ilman ohjausta.

Arvot ja kulttuuri vaikuttavat oleellisesti älykkäässä johtajuudessa. Johtamisen tulisi aina perustua hyviin arvoihin ja periaatteisiin. Niitä voivat olla esimerkiksi kunnioitus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja yhteisöllisyys. Ne luovat hyvän pohjan johtamiselle, jossa on loppujen lopuksi kyse merkitysten ja uskomusten luomisesta. Se on kantava ja ohjaava voimavara johtamisessa. Unelmien avulla voidaan luoda merkityksellisyyttä. Jos työ koetaan merkityksellisenä, koetaan siitä yleensä työn iloa ja näin saadaan energiaa tekemiseen. Johtajan on muistettava aina reagoida tosiasioihin. Vaikka onkin osattava visioida ja luoda unelmia, niin tosiasiat ratkaisevat paljon. Kun ollaan rohkeita, johtaja tekee aloitteita ja uskaltaa toimia ja ottaa riskejä. Kun tulos on saavutettu, on arvioinnin, oppimisen ja kehittymisen aika. Tulee arvioida sitä, miten on onnistuttu ja mitä voidaan oppia virheistä, joita on tehty. (Sydänmaanlakka 2004, 131-133.)



Kuvio 1: Älykkään johtajuuden malli (Sydänmaanlakka 2004, 117).



Kuvio 2: Johtamisen eri tasot (Sydänmaanlakka 2004, 24).

3.4.1 Asiajohtaminen ja ihmisjohtaminen

Asiajohtaminen (management) on asioiden hallintaa ja niistä päättämistä. (esim. tavoitteet, budjetit, tilat, henkilöt, järjestelmät jne.). Asiajohtaminen voidaan mieltää edellytysten rakentamisena onnistuneelle toiminnalle. Asiajohtaminen on mm. toimenpiteiden suunnittelua, tavoitteiden asettamista, tulosten seuraamista, toimintaedellytysten varmistamista. (Heiskanen & Niemi 2010, 14).

Ihmisten johtaminen on vaikuttamista toiseen osapuoleen siten, että haluttuja tuloksia saavutetaan. Se on ihmisten kehittämistä, sitouttamisen ja tekemisen aikaansaamista sekä heidän suorituskyvystään (tieto x taito x tahto) huolehtimista. Ihmisten johtamisen tuloksena syntyy osaamista, innostusta ja toimintaa. (Heiskanen & Niemi 2010, 93).

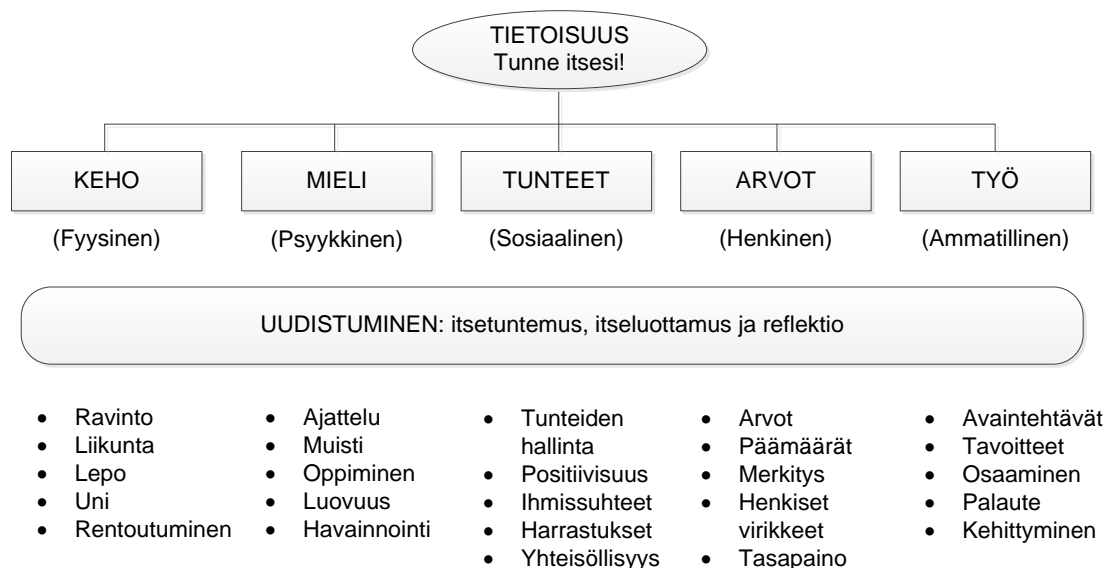
Henkilöjohtaminen on vuorovaikutusprosessi ihmisten kanssa. Henkilöjohtaminen on vaikuttamista ihmisten työskentelytapoihin, osaamiseen ja henkisiin voimavaroihin. Henkilöjohtaminen on oppimisen aikaansaamista ja läsnäoloa ihmisten kanssa. Henkilöjohtaminen on mm. ihmisten energisoimista, tekemisen aikaansaamista, sitoutumisen aikaansaamista, ihmisten kehittämistä. (Heiskanen & Niemi 2010, 14).

Järvisen (2011, 68) mukaan Ihmisten johtamista voidaan pitää johtamistehtävistä kaikkein haasteellisimpana. Siinä kokeneinkaan esimies ei koskaan ole paras. Ihmisten johtaminen voidaan mieltää vaikeimmaksi siitä syystä, että ihmiset eivät ole koneita. Sen sijaan ihmiset ovat erittäin monimutkaisia tahtovia, ajattelevia, ja tuntevia olentoja. Kaiken tämän lisäksi jokainen työyhteisön jäsen on ainutlaatuinen, yksilöllinen persoonallisuus.

3.4.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamista voidaan perustellusti pitää yhtenä tärkeimpänä johtamisen alueena. Hyvä itsensä johtaminen onkin hyvä perusta muiden johtamiselle. Jotta kykenisi johtamaan muita, täytyy oppia tuntemaan itseään. (Sydänmaanlakka 2004, 60.) Nykypäivän johtajien täytyy olla nopeita oppijoita ja kyetä toimimaan nopeissa ja yllättävissä tilanteissa. Tämä vaatii hyvää itsensä johtamista. Kunnollisella itsensä johtamisella voidaan vapauttaa energiaa ja uusia voimavaroja itsensä käytettäväksi. Voidaan ajatella, että oikein toteutettu itsensä johtaminen on hyvä väline väsymystä ja tylsistymistä vastaan. (Sydänmaanlakka 2004, 64-66.) Tylsistyneen johtajan vastakohtana voidaan nähdä esimerkiksi utelias johtaja, joka pyrkii jatkuvasti kehittämään itseään ja näin myös muita.

Itsensä johtaminen sisältää Sydänmaanlakan (2006, 29) mukaan viisi tärkeää kokonaisuutta, jotka vaikuttavat kaikkeen tekemiseemme ja olemiseemme. Nämä alueet ovat keho (fyysinen), mieli (psyykkinen), tunteet (sosiaalinen), arvot (henkinen) ja työ (ammattillinen). Edellisten osa-alueiden tasapainoinen johtaminen on älykästä itsensä johtamista. Itsensä johtamisessa tulee panostaa kokonaiskuntoisuuteemme, joka tarkoittaa sitä, että pidämme huolta omasta uudistumisestamme, tehokkuudestamme ja hyvinvoinnistamme (Sydänmaanlakka 2006, 7).



Kuvio 3: Itsensä johtamisen malli (Sydänmaanlakka 2006, 29).

Itsensä johtaminen voidaan tiivistää kolmeen osaan, jotka ovat hyvä itsetuntemus, riittävä itseluottamus ja reflektointitaito. Näistä varsinkin reflektointitaito on hyödyllinen työkalu johtajille. Näitä osa-alueita tulisi ymmärtää ja kehittää syvällisesti. (Sydänmaanlakka 2004, 200.)

Sydänmaanlakan (ks. Ahlsten 2010) mukaan jokaisen henkilön pitäisi miettiä, miten tasapainoisesti itseään johtaa edellä mainittujen eri kategorioiden välillä. Tämä koskee jokaista henkilöä kaikilla eri organisaation tasoilla. Kaikki alueet eivät ole varmastikaan kenelläkään täysin hallinnassa, mutta tärkeintä on löytää pahimmat huomiotta jääneet alueet ja alkaa niitä vähitellen korjaamaan. Tämän seurauksena on parempi tasapaino jaksamisen, uudistumisen ja tehokkuuden välillä.

Sydänmaanlakan mukaan (2004, 120-121) johtajan tulee tarjota hyvää johtamispalvelua. Tämä ajattelutapa saattaa muuttaa monen käsityksiä johtajista, mutta se sopii erinomaisesti uudenaikaiseen johtamistyyliin, jota tarvitaan tehokkuuden saavuttamiseksi. Johtajan tulee olla kiinnostunut ihmisistä ja siitä, mitä he ovat sen lisäksi, että haluavat tietää, mitä he tekevät. Hyvää johtamispalvelua voidaan tarjota paremmin, kun ymmärretään, millaista arvopohjaa johtajalta yleensä vaaditaan. Kyseinen arvopohja koostuu tyypillisesti yksilön kunnioittamisesta, oikeudenmukaisuudesta, tuloksellisuudesta, vastuullisuudesta ja esimerkkinä olemisesta. Tämän lisäksi johtajalta voidaan vaatia erinäisiä ominaisuuksia ollakseen menestyvä johtaja. Vaaditut ominaisuudet ovat päättäväisyys, sosiaalisuus, luotettavuus, innostavuus ja nöyryys. Edellisten ominaisuuksien ja arvojen pohjaksi johtajalta vaaditaan erinomaista johta-

misosaamista. Johtamisosaaminen kiteytyy älykkäässä johtamisessa ammattitaitoon, vuorovaikutukseen, johtamisosaamiseen, tehokkuuden hallintaan, hyvinvointiosaamiseen ja hyvään it-seluottamukseen. (Sydänmaanlakka 2004, 184-185.)

3.5 Coaching-johtaminen

Johdon coaching alkoi yleistyä Yhdysvalloissa ja globaaleissa yrityksissä 2000-luvun alussa. Liikkeelle panevana voimana olivat useiden paljon julkisuuttakin saaneiden yritysepäselvyyksien jälkiselvittelyt. Johdon coachingin avulla pyrittiin avaamaan johdon silmät omille virheille. (Luoma & Salojärvi 2007, 31.)

Luoman ja Salojärven mukaan coaching kuuluu ohjauksellisten menetelmien kategoriaan työn ohjauksen ja mentoroinnin kanssa. Ne ovat ikään kuin saman kehittämisperheen jäseniä, joiden painotuksissa ja muodoissa on kuitenkin eroja. Käytännössä menetelmät saattavat jopa sekoittua. Näiden menetelmien taustalla on ajatus yksilöllisestä tai yhteisöllisestä inhimillisestä kasvusta. Coachingin tavoitteena on saada valmennettava yksilö tai ryhmä kehittymään kokonaisvaltaisesti sekä pyrkimys kasvuun ja tasapainoon ihmisenä. Näiden lisäksi Coachingissa pyritään toiminnan järkipäisyyteen. Menetelmän mukaan coachin eli valmentajan tavoitteena on auttaa valmennettavaa kehittymään ja hyödyntämään koko potentiaalinsa. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että coachingissa keskitytään valmennettavan työskentelytapojen tehostamiseen sekä luovuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn kehittämiseen. Lisäksi keskeistä on tavoitteisiin sitouttaminen. Coachingia voidaan toteuttaa yksilö- ja ryhmätasolla. Esimerkiksi ryhmämuotoisessa coachingissa kyse voi olla organisaation muutos- tai uudistusprosessin läpiviemisessä, jota tuetaan coachingin keinoin. (Luoma & Salojärvi 2007, 27-31.)

	Coaching	Työnohjaus	Mentorointi	Konsultointi	Terapia
Konkreettinen tavoite ja mitattavat tulokset	Kyllä	Toisinaan	Toisinaan	Kyllä	Toisinaan
Yksilön kehittymis-orientaatio	Kyllä	Toisinaan	Kyllä	Ei	Ei
Dialoginen	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Vetäjä asiantuntijana	Ei	Toisinaan	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Asiakas asiantuntijana	Kyllä	Toisinaan	Toisinaan	Ei	Ei
Sairauden tai ongelman hoito	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä
Neuvoja/ ohjeita antava	Ei	Toisinaan	Kyllä	Kyllä	Toisinaan
Prosessia fasilitoiva	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Toisinaan
Systemaattinen rakenne	Kyllä	Ei	Ei	Toisinaan	Toisinaan

Taulukko 1: Ohjauksellisten menetelmien eroja sekä samankaltaisuuksia (Parpei 2006, ks. Hietanen 2012, 12).

Coaching voidaan nähdä tietynlaisena esimiestyön perusorientaationa. Organisaation johdolla on valmennussuuntautuneen johtamiskulttuurin syntymisen kannalta merkittävä rooli, sillä se määrittelee, millaista johtajuutta organisaatiossa halutaan vaalia. On myös hyvä huomioida, että määrittelemättä jättäminen luo yhtäläillä kuvaa siitä. Tässä tapauksessa päätelmät johdetaan vallitsevista johtamiskäytännöistä. Esimiehen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen johtamistavan sisällön kannalta tärkeää on se rooli, jonka hän itse tulkitsee itsellään olevan. (Viitala 2007, 89.) Tästä syystä johtaminen lähtee liikkeelle organisaatiotason määrittelystä ja johtamisen tukitoiminnoista käsin. Strategisilla linjauksilla määritellään organisaatiossa tavoiteltavan johtamisen luonne. Tämän strategisen päätöksen avulla yksittäiselle esimiehelle syntyy kehys oman roolinsa kehittämistä. (Viitala 2007, 91-92.)

Esimies pystyy valmentamaan paremmin, jos hän on käynyt vastaavan prosessin läpi. Ensinnäkin silloin hänellä on omakohtainen kokemus prosessista ja siinä toteutuneesta tuesta ja toiseksi hänellä on täsmentyneempi kuva itsestään.

Itsetuntemusta pidetäänkin välttämättömänä edellytyksenä mahdollisuuksille toimia valmentaja. Mikäli esimies määrittelee roolinsa auktoriteetin ja kontrolloijan rooliksi, jos hän ei usko

alaistensa kykyihin, jos hän uskoo tietävänsä, näkevänsä ja ymmärtävänsä parhaiten ja jos hän pitää itseään erehtymättömänä, ei hänellä ole mitään edellytyksiä toimia valmentajana. (Viitala 2007, 90-91.)

Joskus valmentavan johtajuuden esteeksi osoittautuvat esimiehen alaiset. Taustalla on pitkä perinne siitä, että hyvä esimies tietää vastaukset kysymyksiin. Sitten kun esimies esittääkin kysymyksiä ja niihin pitäisi ryhtyä vastaamaan itse, voi seurauksena olla epävarmuutta, hämmennystä ja pettymystä. Alaisia on myös tuettava uudelleenlaiseen vastuunottoon. Esimiehen kannattaisi selittää heille omia pyrkimyksiään ja toiveita. Koko työyhteisö joutuu valmentavassa johtajuudessa opin tielle. (Viitala 2007, 93.)

3.6 Lean-johtaminen

Lean-filosofian ja Lean-johtamisen kehittelijänä ja edelläkävijänä pidetään japanilaista Toyota Motor Corporationia. Lean-johtaminen on niin syvälle juurtunut Toyotan yritykseen ja johtamisajatteluun, että se on hyvä esimerkki yrityksille, jotka haluavat parantaa toimintaansa ja pyrkiä tehokkuuteen. Lean-ajatteluun Toyotalla liitetään asioita, kuten virtausnopeus, resurssit ja tehokkuus. Lean-ajattelun viemistä johtamiseen voidaan pitää erityisen tärkeänä tällaisina aikoina, kun resurssia sekä aikaa on vähän, mutta silti aikaan on saatava paljon tulosta. (Modig & Åhlström 2013, 70-71.)

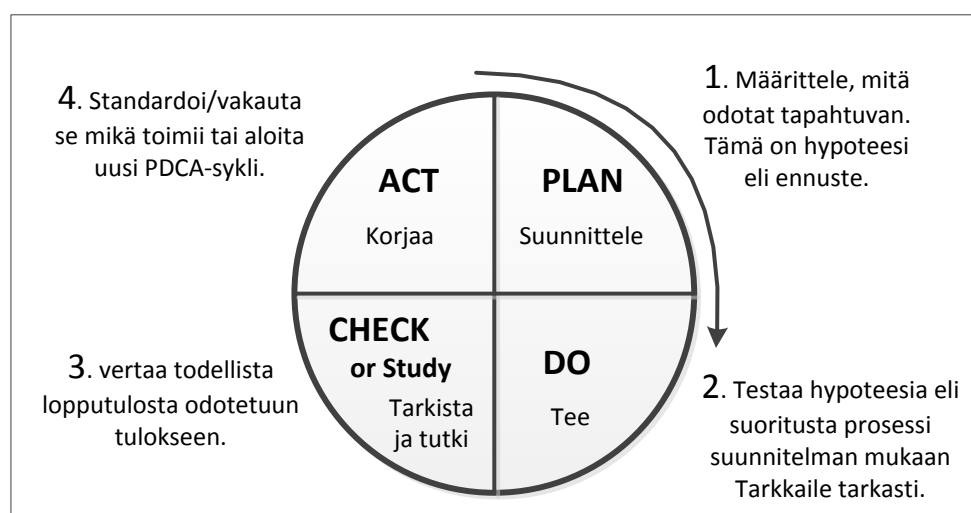
Yksinkertaistettuna Lean-ajattelu tarkoittaa sitä, että vähemmän voi olla enemmän sillä tavalla, että kaikki tarpeettomat toiminnot poistetaan tai minimoidaan. Lean-ajattelussa pyritään tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle ja poistamaan kaikkea ylimääräistä, kuten hukkaa, ylituotantoa, turhaa odottamista, etsimistä, tarpeettomat materiaalin siirrot, ylimääräiset kuljetukset ja varastointi. Lean-ajattelua voidaan soveltaa monella eri alla ja monessa eri toiminnossa, minimoimalla tai poistamalla kaikki turha ja keskittyä ydintehtävään, siihen, mikä on tärkeää. Lean-ajattelu painottaa myös vahvasti jatkuvaa oppimista ja kehittämistä, jotta tulevaisuudessa voitaisiin toimia nopeammin ja paremmin. Esimiehen tehtävä Lean-johtamisessa on auttaa asiantuntijaa parempaan suoritukseen ja yltämään tavoitteisiin. Tärkeää on kunnioittaa yksilöä ja osallistua kehitystyöhön, jota Lean-johtamisessa tehdään. (Tuominen 2010, 7-9.)

Leanin tehokkuutta voidaan pitää Toyotan kohdalla merkityksellisenä esimerkiksi yksinkertaisen tilastotiedon perustella, jonka mukaan Toyota oli kannattava vuodet 1950 - 2008. Pitkään kestäneen kannattavuuden katkaisi vuoden 2008 maailman laajuinen taantuma ja öljyn hinnan nousu. Vielä heti tämän kriisin perään Toyotaan iski takaisinkutsukriisi. Vuosi siitä kun takaisinkutsu kriisi oli ohitettu, yhtiö oli taas tuottoisa. (Convis & Liker 2012, 1.)

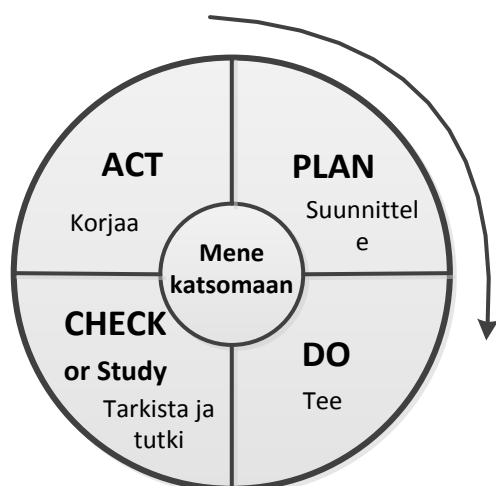
Lean-johtamisesta on osoitettu olevan hyötyä jopa tuhansille yhtiöille, joista esimerkkinä huomattavia parannuksia on saanut Belgian yksi suurimmista pankeista, joka oli toteuttanut Lean-projektin yhdessä isossa yksikössään ja sen jälkeen raportoinut työmäärän pienentyneen kolmanneksen. Se että monet eri alojen yritykset ovat hyötäneet Lean-johtamisesta, ei tarkoita, että ajattelutapa olisi mikään pikalääke, joidenkin toimintojen parantamiseen. Syvällisempi Lean-ajattelun ymmärtäminen ja sen toteuttaminen on pitkä ja hidas prosessi, joka palkitsee ajan mittaan ruhtinaallisesti. Lean-ajattelun toteuttaminen ja oppiminen eivät riitä yksin johtajille. Johtajien tulisi kyetä siirtämään Lean-ajattelua koko yritykseen ja sen kaikkiin työntekijöihin. (Convis & Liker 2012, 6-7.)

Lean-johtamisajattelu valittiin mukaan teoreettiseen viitekehykseen, koska Lean-ajattelussa pyritään parantamaan juuri niitä asioita, joita HUS:n tulisi nyt ja tulevaisuudessa kehittää. Lean johtamisella pyritään leikkaamaan kustannuksia, parantamaan tuottavuutta ja laatua, joissa Toyota on tunnetusti paras alallaan (Convis & Liker 2012, 26-29). Lean-johtaminen pohjautuu Toyotalla yrityksen noudattamiin arvoihin, jotka ovat sopusoinnussa Lean-ajattelumallin kanssa. Nämä arvot ovat: Haasteisiin tarttumisen henki, Kaizen eli jatkuva velvollisuus parantaa suorituskyyä, Genchi genbutsu eli mene paikan päälle katsomaan ymmärtääksesi kunnolla sekä tiimityö ja kunnioitus (Convis & Liker 2012, 31-33).

Lean-johtamiseen on useita erilaisia työkaluja, joilla ajattelutapaa ja Lean-filosofiaa voidaan viedä käytäntöön. Esittelemme tässä muutaman käytännöllisen ja hyvän työkalun, jota voi lähteä soveltamaan omassa toiminnassaan sovelletusti.



Kuvio 4: Perinteinen PDCA-sykli (Rother 2011, 122).



Kuvio 5: Toyotan PDCA-sykli (Rother 2011, 123).

PDCA-sykli tarjoaa käytännön työvälineen, jolla päästään kohti visiota ja jolla voidaan parantaa asioita, löytää ratkaisuja ongelmiin ja tuoda niistä yritykselle toimivia käytännön ratkaisuja. Alun perin työkalua on käytetty prosessien parantamiseen. PDCA-syklin vaiheet muodostavat tiedonhankintaprosessin. Tämä työkalu tarjoaa käytännöllisen työkalun haastavan tavoitetilan eli vision saavuttamiseen. Kyseisellä välineellä voidaan päästä prosessissa vaihe vaiheelta kohti visiota. Oikein käytettynä kyseisellä työkalulla on suora yhteys oppivaan organisaatioon. (Rother 2011, 122-123.)

Kuten kuvasta neljä näemme, PDCA- on helposti käytettävä työkalu, jolla voidaan edetä kohti visiota tai ratkaista ongelmia, joita kohtaamme erilaisissa tilanteissa. Toyota lisäsi kuitenkin syklin keskelle vielä mene katsomaan -kohdan. Tämä on tärkeä vaihe ja se tarkoittaa käytännössä sitä, että jokaisen tulee nähdä todellinen tila aina itse, juuri sellaisena kuin se on. (Rother 2011, 122-123.) Syväällisemmin ymmärrettynä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella johtajalla tai henkilöllä, joka soveltaa PDCA-työkalua, on oltava hyvä kokonaisvaltainen näkemys käsiteltävästä ongelmasta tai prosessista, jota parannetaan. Jotta käytännössä välttyttäisiin suunnittelun virheiltä ja kyettäisiin PDCA-syklillä tuottamaan parannuksia, tarvitaan näkemystä käsiteltävästä ongelmasta. Näkemys ei onnistu ilman että on ”paikan päällä katsomassa”, koska todellisuus voi olla erilainen, kuin on luultu tai suunniteltu. Ympyrän keskiö suosii juuri todellisuutta, ei mielipiteitä tai olettamuksia, miten joku asia on. (Rother 2011, 122-123.)

Viiden kysymyksen työkalu

1. Mikä on tavoitetila? (Haaste, visio)
2. Mikä on todellinen tila nyt?

3. Mitkä esteet estävät meitä nyt saavuttamasta tavoitetilaa?
Mihin esteeseen olet keskittynyt nyt?
4. Mikä on seuraava askel? (Seuraava PDCA-syklin alku)
5. Milloin voimme mennä katsomaan, mitä olemme oppineet tuon askeleen ottamisesta?
(Rother 2011, 142).

Nämä viisi kysymystä auttavat prosessien parannuksessa. Työkalua voidaan käyttää jokaisen prosessin tai tilanteen lähestymiseksi. Lean-johtamisessa pyritään ratkaisemaan ja poistamaan esteitä, jotta toiminta etenisi kohti tavoitetilaa. Edellä mainitut viisi kysymystä toimivat siten, että kysymykset käydään vaihe vaiheelta lävitse ylhäältä alaspäin. Kysymykset ikään kuin rakentuvat toistensa päälle. Mitä paremmin pystyy vastaamaan kysymyksiin järjestyksessä ylhäältä alaspäin, sitä paremmin pääsee kohti visiota. Viisi kysymystä työkalua käytetään PDCA- työkalun kanssa yhdessä. (Rother 2011, 142.)

3.7 Tunnejohtaminen

Tunteet vaikuttavat päivittäiseen työnteekoomme aina ja jatkuvasti. Tunteet tarttuvat helposti muihin ja vaikuttavat täten koko työpaikan ilmapiiriin ja tunnetilaan. Parhaimmillaan esimies osaa ymmärtää, tunnistaa ja vaikuttaa niin omiin, kuin myös toisten tunteisiin. (Surakka & Laine 2011, 30.)

Tunnejohtamisen osaamista vaaditaan nykyaikaiselta hyvältä johtajalta. Tunnejohtaminen on yksinkertaisesti sanottuna vaikuttamista toiseen ihmiseen. (Kaski & Kiander 2005, 137.) Lehtinen (2013a) määrittelee tunnejohtamista yksinkertaisesti myönteisten tunteiden vahvistamiseksi ja kielteisten lieventämiseksi. Hänen mielestään tunnejohtaminen on erityisen tärkeää johtajille, joiden tarkoituksena on saada ihmiset työskentelemään organisaatiossa tehokkaammin ja tuottavammin.

Tunnejohtaminen voidaan nähdä näin ollen yrityksen voimavarana. Se luo mahdollisuuksia parantaa henkilöstön hyvinvointia jatkuvassa muutoksessa, jonka avulla päästään tehokkaampaan ja parempaan tulokseen. Mikä parasta, tunnejohtaminen on opittavissa oleva taito. (Kaski & Kiander 2005, 9). Tunnejohtamisella saadaan aikaan tuloksia ja sillä voidaan parantaa hyvinvointia. Tunneosaaminen tiimeissä on niinkin hyödyllistä, että sen sanotaan tuottavan parempia tuloksia kuin pelkkä rationaalinen älykkyys. Tunnejohtamisesta on tehty analyysi, jossa analysoitiin 300 huippujohtajaa 15 kansainvälisestä yrityksestä ja tulokset olivat vakuuttavia. Analyysin perusteella huippujohtajat erottautuivat keskivertojohtajista nimenomaan tunneosaamisella. (Åhman 2012, 229). Tämän takia tunnejohtajuutta tulisi kehittää jokaisella lähiesimiehellä.

Rantanen (2013, 21.) kertoo monia hyviä liiketaloudellisia perusteita siihen, miksi tunteita johdetaan:

- Tunteet vaikuttavat monella tapaa ihmisten suorituskykyyn: tekemisen suuntaan, laatuun, määrään, päätöksentekoon, ja sosiaaliseen kanssakäymiseen.
- Tyytyväiset työntekijät tuottavat 40 % enemmän liikevaihtoa kuin tyytymättömät
- Tyytymättömyys maksaa organisaatiolle miljardeja euroja alentuneena työtehona, poissaoloina ja sairasteluina.
- Organisaation ilmapiirillä voidaan näyttää jopa 20-30 % liiketuloksesta.
- Johdon toiminta selittää jopa 50-70 % organisaation ilmapiiristä.
- Asiakaspalvelun ilmapiirin nouseminen 1 % näkyy myynnin kasvamisena 2 %.
- Asiakaspalveluorganisaation työntekijöiden kokemat positiiviset tunteet lisäävät asiakkaan lojaalisuutta, tyytyväisyyttä ja yrityksen kannattavuutta.
- Nykyään organisaatiot ovat usein tilanteessa, jossa työntekijöiden tunteet ovat ratkaiseva erottumisen keino ja kilpailuetu. Varsinkin jos palveluilla, tuotteilla tai hinnalla on vaikea erottua, asiakkaat ostavat mieluiten niiltä, joiden kanssa asioiminen tuntuu miellyttävämmältä (asiakaskokemus).

Tunteet vaikuttavat myös keskeisesti terveyteemme. Nykyään tiedetään, että pitkään jatkuvat negatiiviset tunteet, kuten ahdistus ja pitkäkestoinen viha, ovat terveydelle erittäin haitallisia, sillä ne lisäävät elimistön stressihormonien määrää. Tämä taas aiheuttaa rasvamolekyylien kertymisen verisuonten seinämiin, mikä aiheuttaa ahtaumia esimerkiksi sydämessä ja aivoissa. Stressihormonien vähentämiseen on muutama keino. Toinen niistä on levollinen mieli ja toinen taas liikunta. Levollisella mielellä voidaan ehkäistä stressihormonien kertymistä ja liikunnalla pystytään nopeuttamaan niiden poistumista. (Rantanen 2013, 21.) Sydänmaanlakka puhuu saman asian puolesta, jossa itsensä johtamisella pystytään vaikuttamaan positiivisesti terveyteemme.

Jotta tunnejohtamista voitaisiin kehittää, täytyy ensiksi oppia tiedostamaan ja löytämään omat tuntemukset. Sydänmaanlakkakin puhuu paljon itsensä johtamisesta. Sama pätee tunnejohtamisessa, koska ei voi tiedostaa ja oppia vaikuttamaan toisten tunteisiin, ellei löydä ensin omia tunteitaan. Erilaisia tunteita jaetaan usein eri kategorioihin kuten esimerkiksi perustunteisiin, laajempiin tunteiden joukkoihin kuten myönteisiin ja kielteisiin tunteisiin. Tunteita on myös luokiteltu aktivoiviksi ja rahoittaviksi tunteiksi. (Åhman 2012, 230.) Eri tilanteissa tarvitaan erilaisia tunteita. Tunteita tulisi johdatella eli ohjata kohti sellaista tilaa, mistä olisi eniten hyötyä sillä hetkellä. Tunteiden ohjaamisessa on kyse edellä mainittujen tunneluokkien vähentämisessä, lisäämisessä, suuntaamisessa ja ilmaisemisessa. Voi olla tarkoituksenmukaista esimerkiksi vähentää negatiivisia tunteita, lisätä positiivisia tunteita, suunnata tunteita

pois pelosta ja auttaa käsittelemään turhautumista. (Åhman 2012, 231-233.) Eri tunteet voivat ilmetä eri vahvuisina, jolloin ne vaikuttavat eritavalla tekemiseen. Esimerkiksi vahvasti aktivoivia tunteita ovat ilo, riemu ja viha. Koska edellä mainitut ovat vahvasti aktivoivia tunteita, ne voivat edistää luovuutta. Lievempiä tunteita ovat esimerkiksi kiitollisuus ja myötätunto, jotka taas lisäävät rentoutta tai rauhoittavat mieltä. (Åhman 2012, 231-233.)

Tunteilla on taipumus tarttua. Tunteet joihin kiinnitetään huomiota, vahvistuvat joten esimerkiksi positiiviset tunteet ruokkivat positiivisia tunteita (Lehti & Pynnönen 2011, 97). Positiivisten tunteiden edistäminen on tärkeää, koska kiinnittämme luonnostamme enemmän huomiota negatiivisiin tunteisiin. Positiivisten tunteiden näyttäminen ja esilletuominen vaatii yleensä enemmän tietoista opettelua. Positiiviset tunteet vaikuttavat paljon suoraan tekemiseemme, joilla on suuri merkitys organisaation suoriutuvuudelle. Positiivisia tunteita tulisi vahvistaa organisaatioissa, joten tässä muutama esimerkki:

- Ilo: edesauttaa luovuutta, tuntuu hyvältä.
 - Kiinnostus: herättää oppimishalua.
 - Toivo: parantaa halua löytää ideoita ja auttaa katsomaan kauemmas.
 - Inspiraatio: Motivoi parhaaseen suoritukseen.
 - Kiitollisuus: edesauttaa halua antaa myönteisyyttä takaisin.
 - Ylpeys: auttaa korkeiden tavoitteiden visioimisessa, luo hyvää tunnetta lopputuloksesta.
 - Kunnioitus: parantaa halua olla osa jotain itseä suurempaa.
- (Åhman 2012, 232.)

On olemassa seitsemän perustunnetta, jotka ovat luettavissa suurin piirtein samalla tavalla jokaisen ihmisen kasvoilta. Nämä tunteet ovat hämmästyks, alakuloisuus ja suru, kiukku, pelko, ilo, inho ja halveksunta. (Fexeus 2008, 110-111.)

Palautteen saaminen on välttämätöntä oppimisen kannalta. On tärkeää tiedostaa, miten palautetta annetaan hyvin. Palautteen antamisen taito liittyy tärkeäksi kokemisen tunteeseen. Ennen palautteen antamista täytyy tiedostaa palautteen saajan tapa ottaa palautetta vastaan. Palautteen antamisessa tulee onnistua niin, että siitä on mahdollisimman paljon hyötyä. (Åhman 2012, 251-252.) Palautetta on tunnetasolla kolmea erilaista, positiivista, negatiivista ja neutraalia. Tutkimuksissa on todettu, että tasainen neutraali palaute koetaan usein enemmän kielteiseksi kuin positiiviseksi palautteeksi. (Åhman 2012, 251.) Positiivinen palaute on yksi motivoimisen tehokkaimpia keinoja. Sillä voidaan parhaimmillaan lisätä työntekijän osallisuuden ja sitoutumisen tunnetta. Usein positiivinen palaute kannustaa parempiin suoriutuksiin. Positiivinen palaute ei saa olla ylimalkaista, mitä se usein on. Positiivisella palautteella on vaikutettava palautteen saajan tunteisiin ja sen on oltava riittävän kohdistettua, ettei viesti

mene ohitse. Täytyy muistaa, että organisaatiossa on muistettava viestiä palaute niille kaikille, joille se kuuluu. Usein käy niin, etteivät palautetta saa kaikki osalliset, joille se kuuluu. Kehittymisen kannalta on välttämätöntä antaa tarvittaessa rakentavaa kritiikkiä. Kriitikki, kielteinen ja negatiivinen palaute on välttämätöntä, jotta nähdään kasvun paikat ja ne kohdat, joita tulee parantaa toiminnassa. Kriittistä palautetta annetaan, jos on tapahtunut jokin virhe tai asiat eivät suju, niin kuin niistä on yhteisesti sovittu. Esimiehellä on vastuu ottaa asiat puheeksi. Mitä nopeammin asiat otetaan puheeksi, sitä nopeammin voidaan asioita korjata ja aloittaa kehittyminen. Kriittisen palautteen antamisen tarkoitus on kiinnittää huomiota niihin asioihin, joissa halutaan kehitystä tai muutosta. Palautteen kokonaiskuvan täytyisi kuitenkin olla positiivinen ja kannustava. Tarkoitus on kehittyä ja parantaa negatiivista asioita ja olla ylpeä positiivisista asioista. Palautekeskustelut ovat usein niitä tilanteita, joissa koetaan erilaisia tunteita. (Kaski & Kiander 2005, 74-77.)

Lehtinen (2013b) on tuonut esille kirjoituksissaan että tunneälyyn kuuluu viisi eri aluetta, jotka ovat omien tunteiden tiedostaminen, omien tunteiden hallinta, itsensä motivoiminen, muiden ihmisten tunteiden havaitseminen eli empatia sekä kyky hoitaa ihmissuhteita. Näiden tunneälytaitojen osaaminen helpottaa Lehtisen mukaan monien eri tilanteiden hallintaa ja parantaa tehokkuutta työtehtävissä. Lehtinen kertoo, ettei yhteisö voi toimia tehokkaasti, ellei siellä osata johtaa tunneälykkäästi.

Voidaan väittää, että lähiesimiehen keskeiset tehtävät liittyvät viestintään ja vuorovaikutukseen. Viestintää käsitellään teoreettisessa viitekehyksessä myöhemmin, mutta seuraavaksi voitaisiin puhua vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutukseen saadaan ikään kuin uusi ulottuvuus ja enemmän tehoa tunneälykkyyden ja tunnejohtamisen avulla. Kunnollisessa vuorovaikutustilanteessa voidaan vaikuttaa molempiin keskustelun osapuoliin. Tärkeintä vuorovaikutustilanteissa on olla aidosti läsnä ja pyrkiä olemaan keskustelussa mahdollisimman avoin. Vuorovaikutukseen on olemassa Lehtisen (2013c) mukaan oma kolmen K:n menetelmä jossa; 1. Kuuntele 2. Kysele ja 3. Katsele / Seuraa toisen Kehonkieltä. Lehti ja Pynnönen (2011, 84) ovat sitä mieltä, että kuuntelu on ensiarvoisen tärkeää vuorovaikutuksessa. Heidän mielestä on lisäksi tärkeää tiedostaa se, että keskustelukumppanista esiin tulevat tunteet ja ajatukset ovat yhtä tärkeitä kuin omat. Kun aidosti kuuntelee keskustelukumppania, tarjoaa silloin toiselle täyden huomionsa ja samalla osoittaa toiselle, että arvostaa häntä ja hänen mielipiteitään. Jos toinen lopettaa puhumisen, voi viedä tilannetta eteenpäin kysymyksillä. Kysymyksillä voi johdatella keskustelua haluttuun suuntaan ja pääsee myös paremmin selville siitä, mitä keskustelukumppani oikeasti tarkoittaa tai haluaa sanoa.

Ihmisille tärkeää on käsitellä tunteita (Lehti & Pynnönen 2011, 90). Viimein on hyväksytty myös, että ihmisillä on työpaikoilla tunteet. Niiden olemassa olon tunnustaminen muuttaa viestintää kokonaisvaltaisempaan suuntaan. (Juholin 2013, 176.) Lehtinen (2013b) kertoo että

tunneälytaidot ovat tärkeimpiä työelämätaitoja, joiden avulla ihminen kykenee toimimaan rakentavasti sosiaalisissa tilanteissa muiden ihmisten kanssa. Tunneälytaidot auttavat meitä toimimaan niin johtajana kuin myös johdettavana.

3.8 Työyhteisöviestintä

Tässä osuudessa keskitytään työyhteisön viestintää positiivisesti kehittäviin työskentelytapoihin. Viestintä-sana on alun perin tullut venäjältä sanasta vest. Se tarkoittaa sanomaa, tietoa huhua tai uutista. Nykyisin elämme viestintäyhteiskunnassa ja maailmamme täyttyy viesteistä. Viestijöinä meillä on monia eri rooleja: olemme viestien tuottajia ja jakajia, etsijöitä, vastaanottajia, muokkaajia ja tulkitsijoita. (Juholin 2013, 22.) Yksilötasolla työyhteisöviestintätaito tarkoittaa oman työn kannalta oleellisen tiedon seuranta ja vaihdantaa. Jokaisella työntekijällä on siis viestintävastuu oman tehtävänsä kautta. (Juholin 2013, 195.)

Työyhteisöt eivät enää ole suljettuja tiloja ja selkeärajaisia, vaan työtä tehdään nykyisin verkostoissa, tiimeissä ja projekteissa, jotka ylittävät organisaatiorajoja. Tietoa vaihdetaan entistä enemmän, sillä ihmiset haluavat tietää ja jakaa tietojaan työyhteisönsä ja toimialansa asioista. (Juholin 2013, 174.) Tietoa vaihdetaan myös entistä monipuolisemmin. Perinteisen tiedottamisen ja informoinnin rinnalle on noussut vapaamuotoinen viestintä. Tämä siksi, että monimutkaisten asioiden ymmärtäminen vaatii keskustelua ja pohdintaa. Yhdessä pohtimalla monimutkaisetkin asiat pystytään jäsentämään ja ratkaisemaan paremmin. (Juholin 2013, 176.)

Organisaation viestintävastuu on viimekädessä ylimmällä johdolla. Se delegoi työssään tehtäviä edelleen muille organisaation toimintayksiköille, osastoille, tiimeille tai muille vastaaville tahoille. (Juholin 2013, 121.) Jotta tämä yhteispeli toimisi organisaatiossa mahdollisimman hyvin, organisaatioissa tavallisesti määritellään yhteiset viestinnän pelisäännöt, joihin henkilöstön odotetaan sitoutuvan (Juholin 2013, 101). Pelisääntöjen tarkoituksena on ehkäistä huhu- ja hupuheista syntyvää hämminkiä ja turhautumista (Juholin 2013, 192). Pelisääntöjä määriteltäessä on tärkeää, että yhtymäkohdat todellisuuteen otetaan huomioon. Määrittely ei saisi jäädä vain tylsäksi julistukseksi, johon henkilöstön on vaikea tarttua. Konkreettisesti tämä tarkoittaa viestinnän periaatteiden julkikirjoittamista ja sen selvittämistä, millaista organisaation viestintä on ja mikä sille on ominaista. (Juholin 2013, 101.) Avoimuus, luotettavuus, tosiaikaisuus, vuorovaikutteisuus, ymmärrettävyys ja nopeus ovat monelle työyhteisölle tuttuja periaatteita, joita viestinnän pelisäännöt usein pitävät sisällään. (Juholin 2013, 192.) Esimerkiksi avoimuuden käsite merkitsee eri ihmisille erilaisia asioita. Tämän takia täydellinen avoimuus on vaikea saavuttaa. (Juholin 2013, 101.)

Viestinnällisten periaatteiden mukaiset vastuut voivat tuntua työntekijöiden mielestä itseltään selviltä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että viestintätilanteet mutkistuvat, kun työntekijät ovat mukana monissa eri projekteissa. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa informointi tai keskustelu saattavat unohtua keskeisten henkilöiden tai ryhmien kanssa. (Juholin 2013, 122.) Juuri tällaisten ongelmatilanteiden välttelyssä työyhteisöviestinnän pelisäännöistä on hyötyä.

4 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyömme tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyömme on tyypiltään laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksen aineistonkeruumetodina käytettiin teemahaastattelua. Aineiston analysointivaiheessa aineistoa tarkasteltiin fak-
tanäkökulman sekä teemoittelun avulla.

4.1 Laadullinen tapaustutkimus

Laadullista tutkimustapaa käytettäessä kiinnostuksen kohde ei sijoitu tapahtumien yleisluonnolliseen jakautumiseen, vaan tutkimus pyrkii selvittämään tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita. Laadulliselle tutkimukselle ovat myös ominaista luonnolliset tilanteet, joita ei voida kokeellisesti tutkia. (Syrjälä 1994, ks. Metsämuuronen 2006, 88.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavara (2007, 160) kertovat, että kvalitatiiviselle aineistolle on tyypillistä suosia ihmisiä tiedon keruussa. Heidän mukaansa kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti induktiivista analyysia, eli tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston yksityiskohtainen tarkastelu. Lisäksi he toteavat, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Laadullisessa tutkimuksessamme on paljon myös tapaustutkimuksen piirteitä. Lähtökohtaisesti miltei kaikki laadulliset tutkimukset ovat tavallaan tapaustutkimuksia (Metsämuuronen 2006, 92). Tapaustutkimuksen on tarkoitus tutkia yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä monipuolista ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. (Yin 1994, ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a) Tapaustutkimuksella ei pyritä yleistettävään tietoon, mutta sen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä. Tapaustutkimus valitaan usein menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää aihetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Tapaustutkimuksen piirteiden mukaan käytämme monia tiedonhankintamenetelmiä. Pyrimme lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä haluamme ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti. Näin ollen olemme myös kartoittaneet ennen tutkimusta kontekstia ja ympäristöä, missä haastateltavat toimivat.

Tutkittavana ilmiönä johtaminen yhdistettynä erittäin muuttuvaan, epävarmaan ja haastavaan toimintaympäristöön HUS:ssa vaati tutkimusmenetelmältä joustavuutta ja paljon avointen kysymysten esittämistä. Tästä syystä laadullinen tutkimustapa oli luonteva valinta tutkitavan ilmiön vuoksi. Tutkimuksessa halusimme päästä syvälle lähiesimiesten kokemuksiin ja näkemyksiin, jolloin tutkimusmenetelmän on sovelluttava eri ihmisten kokemusten esille tuomiseen. Laadullisella tutkimustyyllillä pääsimme hyvin lähelle haastateltavien ajattelumaailmaa. Pystyimme myös esittämään tutkimuksen kannalta oleellisia lisäkysymyksiä kesken haastattelun, joita ei olisi pystytty esittämään määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

4.2 Teemahaastattelu

Valitsimme aineistonkeruumetodiksi teemahaastattelun, koska pidimme tärkeänä, että aineistosta näkyvät haastateltavien henkilökohtaiset kokemukset ja mielipiteet. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 160) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa suositaan aineiston keruu metodeja, jotka mahdollistavat tutkittavien äänen ja näkökulman esilletuomisen. Yksi tämän tyyppisistä metodeista on teemahaastattelu.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47) mukaan teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön uskomuksia, kokemuksia, ajatuksia ja tunteita voidaan tutkia teemahaastattelulla. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Lisäksi Vilka (2005, 101) toteaa, että vastaaja voi antaa kaikista teema-alueista oman kuvauksensa. Näiden teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä haastattelun aikana.

4.3 Aineiston analysointi ja tulosten raportointi

Tutkimuksemme aineistoa analysoitiin induktiivisen päättelyn avulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimusta tehtäessä tutkimuksen pääpaino on aineistossa. Induktiivisessa päättelyssä analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä, teoria rakennetaan aineistolähtöisesti ja yksittäisistä havainnoista edetään yleisempiin väitteisiin (Eskola & Suoranta 1998, ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b) Induktiivisen päättelyn lisäksi aineiston analysoinnin työkaluina käytimme faktanäkökulmaa sekä aineiston teemoittelua.

Aineiston analysoinnissa faktanäkökulmalle on tyypillistä, että tutkija keskittyy siihen, mitä haastateltava todellisuudessa sanoo. Näin ollen kaikki turha häly, kuten äänenpainot, tauot ja muut sanalliset ja sanattomat merkit jätetään huomiotta. Faktanäkökulman ansiosta käy mielekkääksi pohtia annetun informaation todenmukaisuutta ja tiedonantajan rehellisyyttä. Tyypillistä on myös arkiajattelun mukainen käsitys siitä todellisuudesta, jonka tutkija haluaa saavuttaa tehdessään haastatteluita. Tämän näkökulman mukaan tutkija on kiinnostunut tutkitavien todellisista mielipiteistä ja siitä, mitä on todella tapahtunut. (Alasuutari 2011, 90-91.)

Aineisto purettiin tekstiksi litteroimalla. Aineiston litterointiin ei ole olemassa Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 139) mukaan yksiselitteisiä ohjeita. Myöskään aineiston litterointitarkkuudesta ei ole olemassa tarkkoja ohjeistuksia. Tutkijan päätettävissä on siis, miten aineistoa litteroidaan. Päätimme litteroida aineiston äänitallenteilta Microsoft Excel -ohjelmaan. Aineistosta kirjoitettiin äänitallenteilta haastattelijoiden kysymykset ja haastateltavan puhe. Äänähdykset, tauot ja kaikki muu ylimääräinen jätettiin kirjoittamatta, koska ne eivät ole oleellisia asioita faktanäkökulmaa käytettäessä.

Aineiston analyysivaiheessa käytettiin teemoittelumenetelmää. Teemoittelu on kvalitatiivisen analysoinnin tapa, joka tarkastelee sellaisia aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Nämä piirteet saattavat pohjautua teemahaastattelun alkupe räisiin teemoihin. Usein näiden alkuperäisten teemojen lisäksi esille nousee lukuisia muita teemoja, jotka saattavat olla lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Analyysissä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijoiden tulkintoihin haastateltavien sanomisista, koska epätodennäköistä on, että kaksi haastateltavaa sanoo saman asian täysin samoin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

Aineiston teemoittelu aloitettiin yleisellä tarkastelulla. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että aineisto luettiin useaan kertaan läpi, jotta aineiston yleiskatsaus saatiin hahmoteltua. Tämän jälkeen vastauksista nostettiin esiin yhteneväisyyksiä, joiden perusteella muodostettiin teemoja. Käytimme muutamia tapoja etsiessämme tekstistä yhteneväisyyksiä. Ensiksi vastaukset käytiin kysymysalueittain lävitse ja niistä nostettiin esille tulleet suuret linjat. Seuraavaksi koko aineisto analysoitiin värikynämallia käyttäen siten, että jokainen puhuttu asia värjättiin sen mukaan, mihin teemaan se kuului. Kolmanneksi aineistosta tehtiin sanahakua etsi-työkä lulla. Näin ollen pystyttiin kartoittamaan asiasanojen esiintymät kaikkialta aineistosta. Kokonaisuuksia muodostui neljä, jotka ovat taustat, oman johtamis- ja esimiestyön nykytilakartoit us, lähiesimiestyön edellytykset ja lähiesimiestyön haasteet ja mahdollisuudet. Näiden tee mojen perusteella aloimme kirjoittaa aineistoa auki.

Tulosten raportointi noudattelee kuvaustapaa, jossa tulokset kuvataan loogisessa järjes tyksessä. Loogisuus tarkoittaa tässä kohtaa sitä, että kuvaamme tulokset tarinaa kertoen tut kimusongelmien ja teemojen suuntaisesti.

Haastateltavien vastaukset kerrottiin suorien lainauksien avulla tulokset-luvussa. Kvalen (1996, ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 195) esittelemän ohjeistuksen mukaan, lainaukset esite tään kontekstissaan, lainauksista käytetään vain parhaita otteita, otteet esitetään kirjoitus muodossa sekä lainauksien esittämisperiaatteet selvitetään lukijalle. Lisäksi Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 194) antaman perusohjeen mukaan lainauksia voidaan muokata eli lyhentää,

jättää epäolennaisia asioita pois sekä muotoilla vähemmän puhekielisiksi, kunhan ei muuteta lainauksien merkitystä.

Tutkimuksessa olemme toimineet edellisen ohjeistuksen mukaan. Lainaukset esitettiin kontekstissa siten, että nähtävissä on myös, mihin kysymykseen haastateltava vastaa. Teksti on kirjoitettu myös lukijalle kuvailevaksi, jolloin jo alustuskappaleita lukiessa selviää usein, mitä olemme halunneet kysyä ja tietää haastateltavalta. Kysymyksen näkee myös lainauksen jäljestä, esim. (H1/K1 = haastateltava 1, kysymys 1) , jolloin lukija voi käydä liitteistä löytyvästä kysymysrungosta tarkistamassa, mihin kysymykseen vastaaja vastaa. Kysymykset, joita emme olleet suunnitelleet valmiiksi, näkyvät suluissa lainauksen yhteydessä. Käytimme parhaita otteita siten, että kahdesta samaa asiaa kuvaavasta lainauksesta valitsimme edustavamman. Lainaukset esitettiin kirjoitusmuodossa siten, että niihin ei sisällytetty taukoja, huokauksia tms. Paikoittain murre sanoja on otettu pois, mikäli se on nähty tarpeelliseksi. Lainauksien sisällä käytimme kolmea peräkkäistä pistettä, jos lainauksesta on karsittu osia pois. Nämä poistetut osat ovat tutkimuksen kannalta epäolennaista tekstiä tai ne sisältävät haastateltavien tunnistettavuustietoja.

4.4 Luotettavuus

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 226-228) toteavat, että tutkimuksissa pyritään selvittämään tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä. Heidän mukaansa luotettaviin tutkimuksiin pyritään arvioinnilla ja välttämällä virheitä. Pätevyydestä ja luotettavuudesta kertoo myös se, kuinka hyvin on kerrottu, kuinka tutkimus on toteutettu ja miten kaikki asiat on tehty sekä ilmaistu.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä reliaabelius- ja validius-käsitteillä. Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, ja validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.) Validiteettiongelmia voi syntyä esimerkiksi siitä, että tutkimusaineisto ei vastaa tutkimuskysymykseen tai tutkimusaineisto ei ole edustava. Reliabiliteettiongelmia voi syntyä esimerkiksi aineiston analyysin aikana tehdyistä koodausvirheistä ja virhetulkinnoista. (Niemi 1998, 215.)

Tutkimuksen edustettavuuteen pyrimme vaikuttamaan siten, että otanta suoritettiin harkinnanvaraisesti. Tiesimme, että haastatteluun osallistuvilla henkilöillä oli kokemusta lähiesimiestyöstä. Lisäksi uskomme, että kaikki haastatteluun osallistuneet lähiesimiehet olivat kiinnostuneita aiheestamme, koska tutkimukseen sai ilmoittautua vapaaehtoisesti. Moni haas-

tateltava kertoi haastatteluiden jälkeen palautetta kysyessä, että olimme suorittaneet haastattelun hyvin ja olimme kysyneet ajankohtaisia ja oikeita kysymyksiä. Tämä vahvisti tunteen siitä, että olimme saaneet luotettavan sekä laadukkaan tutkimusaineiston.

Aineiston laadukkuutta voidaan etukäteen tavoitella sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko. Eduksi voidaan nähdä se, että teemojen syventämistä ja vaihtoehtoisia lisäkysymyksien esittämistä on myös mietitty etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.) Haastatteluja varten kokosimme haastattelurungon, johon määrittelimme tutkimuskysymykset. Testasimme haastattelu kysymyksiä kahdella koehenkilöllä, jotta pystyimme arvioimaan haastatteluiden ajankäyttöä sekä teemojen ymmärrettävyyttä. Pystyimme koehaastatteluiden avulla lisäksi muotoilemaan etukäteen kysymykset sellaisiksi, että ne ymmärretään oikein ja ilman laajempaa perehtymistä asian taustoihin. Haastattelurungon avulla pystyimme käymään jokaisen haastateltavan kanssa samat aihealueet läpi. Ennen haastatteluja valmistauduimme huolella haastattelutilanteisiin. Keskustelimme ennen haastatteluja teemoista ja mahdollisista lisäkysymyksistä. Haastatteluiden kesto vaihteli noin 30 minuutista tuntiin asti. Haastattelut ajoittuivat helmikuulle 2014, ja ne tehtiin haastateltavien omilla työpaikoilla. Haastattelut saatiin suoritettua rauhassa, eikä kukaan tai mikään häirinnyt haastatteluja. Keskustelut tallennettiin ääninauhurille, jotta raportoinnin yhteydessä voitiin käyttää sanatarkkoja lainauksia haastatteluista. Jokaisen haastattelun jälkeen tutkijat keskustelivat haastattelun pääkohdista ja siitä, kuinka haastatteluissa onnistuttiin. Tämän jälkeen aineisto purettiin äänitallenteista tekstiksi litteroimalla.

Aineiston analysoinnissa käytettyä faktanäkökulmaa voimme pitää luotettavana, koska tutkimuksessa korostettiin lähiesimiesten omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Jos he valehtelisivat, he puhuisivat itsestään valehtelijoina. Tätä näkemystä tukee se, että emme usko haastateltavan aiheen olevan erityisen arka. Haastateltavat ovat siis puhuneet omista mielipiteistään, eikä meillä ole syytä epäillä heidän rehellisyyttään. Todenmukaisuutta tukee myös se seikka, että haastateltaville ei avattu etukäteen haastatteluiden teemoja eikä teoreettista viitekehystä. (Alasuutari 2011, 96.) Lisäksi tällä haluttiin tukea spontaania vastaamista sekä keskustelevaa ilmapiiriä.

5 Tulokset

Tulokset jaoteltiin neljään suureen luokkaan, jotka olemme järjestäneet seuraavasti vastaajien taustat, oman johtamistavan nykytilakartoitus, lähiesimiestyön edellytykset sekä lähiesimiestyön haasteet ja mahdollisuudet. Tulosten kuvaaminen aloitetaan kertomalla vastaajien taustoja. Taustoissa selvitämme, miten haastateltavat päätyivät lähiesimiehiksi, mitkä ovat lähiesimiesten tavoitteet sekä mikä heitä motivoi.

Seuraavaksi tarkastellaan oman johtamistavan nykytilakartoitusta. Kokonaisuus käsittelee johtamistyyliä ja lähiesimiehen roolia. Luku antaa lukijalle kuvan lähiesimiehistä johtajina. Se herättelee ajatuksia lähiesimiehenä toimimisesta sekä johtajan ominaisuuksista.

Kolmannessa teemassa käsitellään lähiesimiestyön edellytyksiä. Teema käsittelee organisaation tarjoamaa tukea, yhteisön tunnetilaa, organisaation johtamiskulttuuria, lähiesimiehen roolia ja tehtäväkuvaa sekä vaikutusmahdollisuuksia. Kokonaisuus antaa käsityksen siitä, mitkä ovat tämänhetkiset edellytykset toimia ja miten haastateltavat kokevat tämänhetkisen tilanteen vaikutukset työssään.

Viimeinen osio johdattelee lukijan lähiesimiestyön arjen tilanteisiin, jotka ovat täynnä haasteita ja mahdollisuuksia. Niistä selvittää lähiesimieheltä vaaditaan hyvää ja monipuolista johtamisaamasta. Lähiesimiestyön haasteet ja mahdollisuudet -luku kertoo henkilöstöjohtamisesta sekä viestinnästä. Henkilöstöjohtaminen on laajempi kokonaisuus, jossa puhutaan kulttuurin muutoksesta, ikäjohtamisesta, työhyvinvoinnista ja tunnejohtamisesta. Lähiesimiestyön haasteet ja mahdollisuudet -luku on rakennettu siten, että lukija voi kohdata asioita mieltää ne kahdella tavalla, joko haasteina tai mahdollisuuksina. Oli kyse mistä tahansa asiasta, toivomme että lukijat mieltäisivät sen mahdollisuutena.

5.1 Vastaajien taustat

Haastatteluun osallistui kahdeksan HUS:n lähiesimiestä, joista kuusi oli osastonhoitajia ja kaksi heidän lähiesimiehiään. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Haastateltavien keski-ikäsi muodostui 54 vuotta. Haastateltavien koulutus oli hyvin monimuotoista lähtien sairaanhoitajan koulutuksesta päättyen terveystieteiden maisterin tutkintoon. Osa haastateltavista oli suorittanut tutkintoa täydentäviä korkeakouluopintoja. Haastateltavien henkilökohtaisten opintojen lisäksi myös HUS oli tarjonnut johtamiskoulutusta jokaiselle haastateltavalle. Johtamiskokemusta esimiesasemassa haastateltavilla oli kuudesta vuodesta 32:een vuoteen. Nykyisissä tehtävissä haastateltavat olivat toimineet yli kahdesta vuodesta aina 32:een vuoteen asti. Alaisten lukumäärä vaihteli noin kymmenen ja 80 henkilön välillä.

5.1.1 Lähiesimieheksi päätyminen

Halusimme selvittää aivan aluksi sen, mistä lähtökohdista haastateltavat ovat päätyneet lähiesimieheksi. Haastattelut päätettiin aloittaa klassisesti helpoimmista kysymyksistä. Haastateltavat saivat kertoa oman tarinansa siitä, miten heistä tuli lähiesimiehiä, ja mikä sai heidät lähtemään esimiestehtäviin.

"Mä ajauduin esimiestehtäviin ihan sillon, kun mä olin käynyt sen erikoistumiskoulutuksen. Mä olin sillon aika nuori, ja miehen työpaikan perässä muutimme erääseen kuntaan, jossa sitten avautui tämä osastonhoitajan tehtävä siel terveyskeskuksessa ja mä sain sen. (hait sitä?) hain sitä ja sain sen. tavallaan jo ihan heti koulutuksen jälkeen pääsin sitä vastaaviin tehtäviin" H6/K1

"Tuli silläläilla et sillon aikoinaan mut siepattiin tai vetästiin kentältä, ku vapautu osastonhoitajan paikka. Niin sitten kysyttiin siihen sijaisuuteen väliaikaisesti...pyydettiin tulemaan sairaanhoitajan tehtävistä osastonhoitajaksi esimiestehtäviin ja sitten se kiinnostus heräs siitä, että lähdin kouluttautumaan. Koska silloisella koulutuksella en olis päässyt esimiestyöhön eli mun piti lähteä opiskelemaan lisää ja siitä alkoi innostus että, tää vois ollakkin mun juttu." H2/K1

"... se on ollu tämmöstä tietosta valintaa ja pyrkimystä koko ajan." H8/K1

Esimiesten puheesta selviää kaksi linjaa, miten esimiesuralle päädyttiin. Ensimmäinen ryhmä muodostui esimiehistä, jotka nostettiin rivimiehen paikalta esimiesasemaan. Toisessa ryhmässä esimiehet olivat tietoisesti hakeutuneet esimiesasemaan. Yleisin tapa oli päätyä esimieheksi perinteistä etenemislinjaa noudattaen, eli ensiksi toimittiin rivimiehenä, siitä sitten edettiin joko apulaisosastonhoitajaksi tai suoraan osastonhoitajaksi. Harvinaisempaa oli tulla talon ulkopuolelta suoraan esimiesasemaan ilman perinteistä etenemispolkua.

5.1.2 Tavoitteet

Esimiesten henkilökohtaiset tavoitteet voidaan kiteyttää itsensä kehittämiseen, joka nähtiin tärkeimpänä tavoitteena esimiesuralla. Työuralla etenemistä ei tavoiteltu samaan tapaan kuin itsensä kehittämistä. Itsensä kehittämistä tukee Viitalan näkemys, jonka mukaan (ks. Räsänen 2007, 84.) coachingissa on juuri tällä hetkellä kiinnostuksen kohteena johtajan kehittäminen. Tämä tapahtuu ns. JIT-oppimisella (Just In Time). Tällä viitataan oppimiseen, joka tapahtuu missä vain, milloin tahansa sekä vastaa juuri henkilökohtaisiin ja tilannekohtaisiin tarpeisiin. Tämän mukainen oppiminen on epämuodollista, oppijälähtöistä ja ennen kaikkea itseohjautuvaa. Myös Sydänmaanlakka (2006, 7.) kertoo älykkään johtajuuden tärkeän osa-alueen itsensä johtamisen keskittyvän juuri johtajan omaan henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen.

"Mun mielestä pitää koko ajan kehittyä. Että tietenkin ku ikää tulee niin se vaatii toisenlaisia otteita, mutta mä en oo tyypiltänikään semmonen valittaja,

vaan mä tykkään työstä. Mä tykkään tästä työstä ja mä oon täällä sen takia ol-
lukin koko ajan ja kehittyny eteenpäin koska mä pidän tästä. Mun mielestä se,
että on kiva tulla töihin ja mä haluan tehdä tätä työtä. Ja mä pidän näistä haas-
teista tällä hetkellä, että ei täällä helpolla kuulu päästäkään.” H8/K9

”Kyllä oikeesti pidän kädentaitoja yllä, et käyn senkin omalla ajalla tekemässä
ihan hoitotyötäkin välillä. ja siihen on selkeä syykin. Mä haluan pysyä ajan ta-
salla siitä, mitä tämä työ on tänä päivänä. Sitä kautta mä pystyn taas ottamaan
paremmin kantaa omiin henkilökunnan asioihin, et ne ei pidä ihan täysin mua
sillain fossiilina, et ne tavallaan vieläkin tulee kysymään asioita. Ja on uskotta-
vampi kun sulla on ihan oikeesti se tieto itsellä niistä asioista.” H3/K9

Keskustelimme haastateltavien kanssa kehittymisestä ja oppimisesta. Halusimme tietää, mi-
ten haastateltavat voisivat kehittyä parhaiten lähiesimiehinä sekä millä tavoin he kehittävät
itseään. Vastauksista muodostui kolme teemaa. Teemoiksi muodostuivat verkostoituminen,
koulutukset ja itsensä johtaminen. Näillä teemoilla haastateltavat kokivat lähiesimiehien ke-
hittyvän parhaiten.

”...tärkeempää ja oikeestaan parasta minusta noissa tilaisuuksissa on aina se,
että sä näät kollegoitasi ja saat vaihtaa ajatuksia. Se verkostoituminen niin sa-
notusti. Elikkä huomaat sen, että muut painii samojen ongelmien kanssa. Ja se
ajatusten vaihto et: ”miten sinä oot siitä selvinny”. Se on sillä tavalla että aina
sieltä jotain sellaisia vinkkejä saa.” H1/K8

”työolobarometri... se kysely ja se vastaus käydään kimpassa läpi ni siin joutuu
oikeesti ite miettiä et jos siel on joku ni mistä se johtuu niinku et jos se on
matala se tulos tai keskiarvon alle tai jotain ja jos se on taas korkea ni miettii
et mistä se johtuu, et siin joutuu tehdä itsearviointii kokoajan. Mun mielest noi
on kaikkein parhaimpi.” H5/K8

”Varmaan sitä omaa toimintaansa, sehän lähtee niinku minusta, että munhan
se täytyy tehdä. Että mä pääsen tiettyihin koulutuksiin mihin mä haluan. Ne on
toki hyviä. Niistähän mä saan sitä tietoa.” H5/K8

”Kyllä ensiksi pitää opetella tuntemaan itsensä, kyllä täysin, että itsensä
kanssa pitää olla aika sinut ja myöskin se, että sallii itselleen epäonnistumisen.
Mutta tietenkin kyllä mun mielestä ihan päivittäin pitää tutkiskella, että miten

se päivä on onnistunut ja mitä tilanteita oli ja mitä olisi voinut tehdä enemmän... Mutta koko ajan varmaan sitä oppimista, että siinä kehittyy kun pohtii näitä asioita ja analysoi.” H8/K8

Haastatteluista huokui se, kuinka kehittyminen lähtee itsestä liikkeelle. Haluttiin toteuttaa reflektointia, itsearviointia, miettiä ja tutkiskella omaa toimintaa, jotta nähdään miten voitaisiin kehittyä. Työolobarometri nähtiin hyvänä reflektoinnin työkaluna. Reflektointitaidon nähtiin vahvistavan itsetuntemusta, kehittymistä ja oppimista. Itsetuntemuksella ja sen kehittämisellä oli siis suuri rooli haastateltavien oppimisessa ja kehittämisessä johtajina. Toinen tärkeä esille noussut asia oli verkostoituminen. Verkostoitumalla koettiin saavan vertaistukea ja päästiin keskustelemaan kollegoiden kanssa. Näin ollen päästiin tilanteisiin, joissa voitiin keskustella asioista, vaihtaa ajatuksia, oppia hyödyntämään jo muualla keksittyä ja saatiin tukea omaan työhön. Haastateltavien vastauksista nousivat sille myös koulutukset. Koulutuksista nähtiin saatavan uusinta alan tietoa ja pystyttiin oppimaan uusimpia asioita. Koulutusmahdollisuudet koettiin yleisesti hyvinä HUS:ssa. Puhuttiin siitä, että niitä olisi jopa liikaa, mutta ei-hän tarkoituksena olekaan osallistua jokaiseen järjestettävään koulutukseen.

Kysyimme vielä samasta aiheesta millä tavalla esimiehet pyrkivät kehittämään omia johtamistaitojaan. Vastaukset mukailivat suurimmilta osin edellisten vastauksien linjaa, jolloin teemoja muodostui jälleen kolme. Eniten lähiesimiehet pyrkivät kehittämään omia johtamistaitojaan koulutuksilla, verkostoitumalla, ja uutena esiin nousseena vastauksena oli lähiesimiestyötä tekemällä.

”Osallistumalla HUS:n näihin kaikkiin johtamiskoulutuksiin mitä tääl talossa on. Sitten verkostoidun eri osastonhoitajien kanssa et koen sen hyvänä HUS:ssa. Mä oon yhdessä sellasessa ryhmässä missä on näitä osastonhoitajia muiltakin osastoilta et näkee minkälaista muualla on. Käytäntöä. Et verkostoituminen on hyvä...” H3/K8+

”Musta tuntuu, et tää työ on itessään niin paljon opettanu ja kehittäny...”
H2/K8+

”...mut kylhän se kenttä on paras palautteen antaja että mitä sielt tulee ni sen mukaan niist pitää ottaa opikseen kans.” H5/K8+

Haastateltavat pyrkivät kehittämään eniten omia johtamistaitojaan kouluttautumalla, verkostoitumalla sekä itse omaa työtä tekemällä. Peilattaessa kysymyksen 8 ja 8+ vastauksia, voidaan nähdä, että ne ovat melko yhtenevät. Parhaiten lähiesimiehenä voi kehittyä verkostoitumalla, koulutuksilla ja itsensä johtamisella. Haastateltavat kertoivat kehittävänsä eniten

itseään verkostoitumalla, kouluttautumalla ja omaa työtä tekemällä. Parhaat palautteen antajat omasta työstä olivat "kenttä" eli käytännön työ, henkilökunnan välitön palaute esimerkiksi epävirallisissa "kahvipöytä" keskusteluissa tai virallisissa kokouksissa sekä työolobarometrin tuloksien läpikäyminen refleктоimalla.

5.1.3 Motivaatio

Halusimme selvittää, mikä esimiestyössä motivoi. Kysymys herätti paljon ajatuksia ja lähiesimiehet luettelivat useita motivaation lähteitä. Tuloksista selviää, että haastateltavia motivoivat ihmiset, joilla tarkoitetaan potilaita ja omaa henkilökuntaa. Tämän lisäksi oppiminen, organisointi sekä kehittäminen koettiin motivoivina tekijöinä esimiestyössä.

"Uuden oppiminen, opettaminen, onnistuminen ja potilaat." H4/K3

"Se motivoi kun on hyvä henkilökunta... Koko ajan tulee semmosta uutta, mitä pitää ottaa huomioon. Myös siinä henkilöstöjohtamisessa." H6/K3

"Se on kaikkein eniten varmaan motivoi nää kehittämisasiat, mä pystyn, mulla on päättäväisyyttä toimintoja muuttaa tietyssä määrin ja sitten ku saadaan joku toiminta käyntiin niin ne tulokset mitä siitä tulee niin ne on motivoivia." H2/K3

"Kuitenkin mä tykkään järjestellä asioita tavallaan se että niinkun miettiä sellasia isompia linjoja ja kokonaisuuksia. Että tavallaan se ei tyydyttänyt enää pelkästään se potilaan hoitaminen, vaan halus niinkun päästä vaikuttaa siihen miten, missä ja kuinka sitä potilasta hoidetaan, ni varmaan se siellä taustalla kuitenkin sit on että se potilas sain mahdollisimman hyvää ja oikea-aikasta, oikea-oppista hoitoa, oikeassa paikassa ni se on se meidän kaikkien tavoite jota kohti pyritään, mutta sinne ei aina päästä niillä keinoilla mitä meillä on."

H3/K3

Haastateltavien vastauksista saa selvän käsityksen siitä, mikä esimiestyössä motivoi. Eniten motivoivana asiana nähtiin ihmiset. Esimiehet selvästikin ovat kiinnostuneita henkilökunnasta, työntekijöistä ja kollegoista. Se, että ihmiset nähdään suurimpana motivaation lähteenä, luo edellytyksiä hyvälle johtamiselle. Myös potilas nähtiin motivaation lähteenä. Potilasta verrattiin ikään kuin asiakkaaseen, häntä kuvattiin kaiken toiminnan ytimeksi ja kohderyhmäksi, jonka eteen tehdään kaikki mahdollinen. Useat haastateltavat totesivat, että töitä tehdään nimenomaan potilasta varten. Oppiminen mainittiin useasti motivaation lähteeksi. Uuden oppiminen on tärkeää haastateltaville, mikä kertoo siitä, kuinka tärkeää on kehittää lähiesimiehiä. Mainittuja asioita olivat myös organisointi ja kehittäminen. Organisointi ja kehittäminen

voidaan nähdä asiajohtamisen osa-alueena. Kun asiat saadaan järjesteltyä niin, että työ sujuu, on tuloksena motivaatiota. Samoin tapahtuu kehittämisessä. Kehitetyn toiminnan tulokset motivoivat, kun on päästy vaikuttamaan sekä tehty työtä, jonka työn tulokset ovat positiivisia sekä selvästi näkyvillä.

5.2 Oman johtamistavan nykytilakartoitus

Teeman tarkoituksena on kuvata lähiesimiesten johtamis- ja esimiestyön nykytilaa. Tämä tehtiin nykytilakartoituksella, jossa haastateltavilta kysyttiin heidän johtamistyylistään ja roolistaan lähiesimiehinä. Saimme näin ollen muodostettua kuvan vastaajien johtamistavasta ja tyylistä johtaa.

5.2.1 Johtamistyyli

Haastateltavat kuvailivat johtamista ja johtamistyyliään runsaasti. Vastauksia yhdistäviä toistuvia tekijöitä olivat keskusteleminen, yhteispeli eli ei-autoritäärinen, tasapuolinen sekä oikeudenmukainen ja luottamus. Vastauksissa kuvaillaan, helposti lähestyttävää johtajaa. Vastaajat suosivat johtamistyyliä, jossa henkilökunta otetaan huomioon ja heidän kanssa keskustellaan asioista.

”Minä yritän olla sellainen mahdollisimman helposti lähestyttävä johtaja... Mä oon mielestäni hyvin tasapuolinen ja oikeudenmukainen johtaja ja sitä tämä henkilöstö vaatii. Ja tuota, et kyl mä oon joustava. Siinä se on semmosta yhteispeliä.” H1/K2

”Mä luulen tai mä haluaisin, että se on tällainen vuorovaikutteinen ja vastuullistava. Sellainen että mä aika paljon perustan oman johtamisen sille, että mulla on luottamus siihen, että nää ketkä on täällä meidän yksikössä tekee parhaansa ja se lähtee siitä.” H7/K2

”Eli en mitenkään autoritäärinen, vaan ennemminkin mä keskustelen ja pyrin ottamaan henkilökuntaa huomioon ja ottaa niitä mukaan siihen asioitten eteenpäinviemiseen... yritän olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen.” H3/K2

”On keksittävä uusia keinoja ja justiin kehittyä siinä ammatissa. (Osaisitko mainita tai nimetä joitakin keinoja?) No mä luulisin, että tärkeintä on, että uuden aikainen keino on tää kuuntelu ja läsnäolo. Ne on niinku ihan pakko ottaa käyttöön.” H8/K2

Vastaukset kuvailevat monipuolisesti johtajien johtamistyyliä. Huomattavaa on myös se, kuinka johtamisen tyyleissä on nähtävissä eri aikakausien vaikutuksia, kuten se, miten joku johtaminen on toiminut joskus ja nyt taas kaivataan jotakin uutta johtamistyyliä. Peruslähtökohtana näyttäisi olevan lähiesimiesten mielestä se, että johtaminen näyttäisi rakentuvan yhteistyölle ja luottamukselle. Samaa mieltä tästä ovat myös Ryttilä (2011, 25) ja Sydänmaalakka (2004, 184). Moni haastateltava koki uudenaikaiseksi johtamiskeinoksi kuuntelun ja läsnäolon. Heidän kokemuksiensa mukaan henkilökunta vaatii johtajalta kuuntelua ja läsnäoloa. Myös luottamus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus olivat perusedellytyksiä johtajana toimittaessa.

Lähiesimiehet tuntuvat huomaavan jo itsekkin sen, että nykypäivänä tarvitaan monipuolisia ominaisuuksia ja keinoja johtaa. Kaikista vastauksista kuunteleminen sekä vuorovaikutteinen johtamistyyli koettiin erityisen tärkeänä tekijänä. Kuuntelemisen tärkeydestä puhutaan myös teoreettisissa kuvauksissa paljon. Fexeuksen (2008, 59-62) mukaan on erityisen tärkeää kuunnella toista, kun halutaan johtaa ja vaikuttaa toiseen henkilöön. Sanaa kuunnella hän ei miellä pelkästään fyysisesti kuulemalla, vaan jopa myötäilemällä toista osoittaen, että on kuullut kaikin puolin toisen mielipiteen ja pystyy asettumaan toisen asemaan. Näin ollen pystytään vaikuttamaan toisen käyttäytymiseen sekä tunteisiin, joita toinen kokee.

Työturvallisuuskeskuksen (2013) mukaan aidon viestinnän lisäksi luottamusta herättää kyky kuunnella, mitä toisella on sanottavana. Kuuntelun täytyisi olla aktiivista eli kuuntelijan pitäisi kertoa, mitä kuuli ja ymmärsi. Viestin hyväksyminen ja samaa mieltä oleminen ovat eri asioita. Samanaikaisesti voi ymmärtää toisen näkökulman ja olla asiasta kuitenkin eri mieltä. Hyvään kuuntelutaitoon kuuluu myös keskustelukumppanin vastustuksen hyväksyminen. Kun esimies hyväksyy vastustuksen, alaiset voivat luottaa häneen, ja edellytykset yhteistyölle ja aidolle kanssakäymiselle ovat olemassa.

5.2.2 Johtajan rooli

Pyysimme esimiehiä analysoimaan omaa rooliaan lähiesimiehenä. Eniten mainittuja rooleja olivat äiti ja valmentaja. Vastauksista havaitsimme, että "äitinä" toimiessaan esimiehen kuuluu kannustaa, tukea, neuvoa, kuunnella ja mahdollistaa. Hän on tarvittaessa luonteeltaan täsmällinen, määrätietoinen ja rinnalla kulkija, joka kuuntelee henkilökuntaansa. Valmentajan rooli on äidin roolin tapaan henkilöstöä tukeva rooli. Viitalan mukaan (ks. Räsänen 2007, 86.) valmentaminen eli coaching määritellään usein siten, että sen peruslähtökohtana on vuorovaikutus. Vuorovaikutukseen tärkeimpinä asioina liittyy kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen sekä neuvominen. Kuten huomaamme, haastateltavien kuvaamalla äiti ja valmentaja rooleilla on paljon yhteneväisyyksiä. Haastateltavien mukaan

mahdollistaminen, oli tärkeä asia valmentajan roolissa. Samaa on todennut Viitala (ks. Räsänen 2007, 86-88) joka on kuvannut valmentajuutta käytännön esimiestyössä. Hänen mukaansa valmentajuutta kuvaavat piirteet voidaan sijoittaa kahteen suureen pääryhmään, jotka ovat juuri mahdollistaminen ja voimaannuttaminen.

Haastateltavat kertoivat rooleihin kuuluvan, että asiat hoidetaan, olivat ne sitten mitä tahansa. Kehittäminen ja organisointi nähtiin myös tärkeinä tehtävinä näissä rooleissa. Haastateltavien vastauksista yksityiskohtana nousi sille, että esimiesroolia tulee aina muuttaa tilanteen vaatimalla tavalla.

”Mun tehtävä on niinkun kokonaisuuden hallinta, toiminnan organisointi, henkilöstöasiat, prosessit, tilat, rakenteet, kaikki mahdollinen. Ni varmaan suurin rooli on se, että asiat hoituu, et oli asia mikä tahansa. Ja olla niin kun henkilöstön tukija ja asioiden eteenpäin viejä.” H2/K4

”No kyllä mun roolini on tämmönen mahdollistaminen. Tietenkin huolehtia myöskin siitä, että on oikeeta osaamista oikeessa työvuorossa. Ja huolehtia siitä, että henkilöstön ammattitaito säilyy. Kannustaa heitä siinä, että he kehittävät. Ja se mahdollistaminen on tärkeää. Tietenkin se osallistuminen myöskin sillä tavalla, että he kokevat, että mä yritän heitä koko ajan tukea ja auttaa selviytymään.” H8/K4

”No kyllä kai mä vähän semmoinen valmentaja tietyllä tavalla olen ja just semmoinen organisoija. Et tota välillä tuntuu et oon kyllä äitikin... Kyllä välillä tarvitaan sellasia äidillisiäkin neuvoja ja että semmoinen rinnalla kulkija. Sitten toisaalta välillä tarvitaan se jämäpti määrätietoinen määrääjäkin, että nyt tehdään näin ja sinä menet tuonne ja se tulee tänne. Se rooli pitää sen tilanteen mukaan ottaa.” H1/K4

Esimiehen roolista puhuttaessa on selkeästi havaittavissa se, kuinka rooli otetaan tilanteessa kuin tilanteessa. Osa rooleista voi olla itselle luontaisia kuten äidin rooli. Roolien tarkoituksena on hoitaa asioita ja johtaa ihmisiä. Johtaminen jaetaan usein näiden kahden edellisen kategorian mukaan, jotka ovat asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Molempia johtamisen muotoja tarvitaan, mutta niiden käytössä pitää olla viisas. Näistä johtamisen muodoista puhutaan myöhemmin lisää.

5.3 Lähiesiemiestyön edellytykset

Kolmantena teemana käsitellään lähiesiemiestyön edellytyksiä. Tässä kokonaisuudessa käsitellään lähiesimiehen tukemista, vallitsevaa tunnetilaa, rooleja, tehtäväkuvaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Nämä asiat luovat edellytyksiä lähiesiemiestyöhön ja vaikuttavat johtamiseen merkittävästi.

5.3.1 Organisaation tuki

Esimies tarvitsee koko organisaation ja työyhteisön tukea onnistuakseen työssään. Näinä aikoina hoitotyön lähiesimiehet asetetaan haastaviin johtamistilanteisiin, joissa lähiesimiehiltä vaaditaan monenlaista osaamista ja eritoten hyvää johtamista. Jotta näihin haasteisiin pystytään vastaamaan, täytyy lähiesimiesten kehittyä jatkuvasti. Tutkimustuloksista havaitsimme, että organisaation tuki nähtiin tärkeänä keinona lähiesiemiestyön kehittymisen kannalta. Koulutuksen saaminen koettiin tärkeänä, ja sitä HUS:n organisaation koettiin tarjoavan reilusti. Kysyimme haastateltavilta, miten lähiesimiehen kehitystä tuetaan organisaatiossa ja saavatko lähiesimiehet tukea.

"Joo, no kyllä tietyissä määrin että meillä niin kun ihan talokohtaisesti tukee todella hyvin. Mä oon aina niinkun saanu sen mitä oon pyytännykin." H6/K8++

"Joo, jos sä oot ite aktiivinen... jos mä ajattelen itteeni, niin kukaan ei tuu mulle tarjoamaan, että mun täytyy kaivaa ne ite esiin. Että, mä oon saanu tosi paljon hyvii juttuja. Ja tosissaan niinku mä sanoin, ni mulla on tämmönen hyvä verkosto olemassa ja oon saanu sieltä hyvän tuen" H7/K8++

"Ehkä se on kuitenkin se, että se mun lähiesimies tavallaan, että sillä sitä tuetaan kuunnellaan ja arvostetaan sitä myöskin... Mutta mun mielestä se mun lähiesimies on se tärkein, että jos hän tukee, kuuntelee mua." H8/K8++

Yleisesti haastateltavat kokivat saavansa tukea. Tuen saaminen omaan lähiesiemiestyöhön koettiin erityisen tärkeäksi. Eroja löytyi siitä, minkä tuen kukin haastateltava kokee juuri itselleen hyödyllisenä. Monia erilaisia tukimuotoja lueteltiin, kuten koulutukset, oman esimiehen tuki, verkostot, palaute ja kehityskeskustelut. Näitä tukimuotoja haastateltavat kannattivat ja kokivat näitä saavansa. Työnohjausta ja mentorointia muutamat halusivat enemmän.

"Työnohjaus ei olisi olleenkaan huono asia esimiehellä... sillan minulla oli mahdollisuus saada työnohjausta ja minusta se oli äärimmäisen hyvä.. että aivan eri

alan ihminen jonka kanssa niitä asioita käydään, niin se auttaa kyllä, lähtee sel-
lasia toisenlaisia kysymyksiä pohtimaan siinä mukana." H1/K5

"Mä liputan aika pitkälle ton työnohjauksen nimiin. Et ku sitä mentorointii ei oo
viel ollu ni työnohjaus on kyllä yks hyvä asia ja mulla itselläni on auttanu se,
että mulla on ulkopuolinen työnohjaaja. Sitten kaikki mahdollinen verkostoitu-
minen, eli peilaan edelleenkin tähän substanssiosaamiseen... Verkostoituminen
niiden toimijoiden kesken se on älyttömän hyvä tapa olla keksimättä sitä pyö-
rää uudestaan, kun sen on jo joku keksiny, ni lainataan sitä meille ja sovelle-
taan, et käytetään ne osat mitä me pystytään" H3/K8

Lähiesimiesten vastauksista selviää se, että työnohjausta tai mentorointia olisi hyvä olla saa-
tavilla. Moni koki työnohjauksen ja mentoroinnin hyvinä asioina ja erittäin hyödyllisinä tuke-
misen muotoina. Keskustelussa selvisi, että on kuultu työnohjauksen tai mentoroinnin alkami-
sesta HUS:ssa ja jotkut olivat sitä jo saaneetkin. Verkostojen koettiin tukevan sekä lä-
hiesimestä itseään, että työntekoa.

5.3.2 Tunnetila

Jokaisen työntekoon vaikuttaa työyhteisössä vallitseva tunnetila. Tunnetilat vaikuttavat osal-
taan työilmapiirin muodostumiseen. Halusimme kuulla haastateltavien lähiesimiesten havain-
toja työilmapiiristä, jota selvitettiin kysymällä, minkälainen tunnetila työyhteisössä on.

"Väsinyt, kaikkee tapahtuu liikaa ja liian paljon lyhyen ajan sisällä. ei anneta
aikaa siihen että valmistellaan vain yhtä asiaa kerrallansa eteenpäin vaan että
tulee aina monta asiaa yhtäaikaan menossa ja sitten se aika yhtä kehityskoh-
detta kohtaan on rajallinen ja siitä syntyy semmonen ahdistus ja kierre niinku
nyt tulee lähinnä uusia koko ajan tää on tällstä tää muutoksia muutoksien pe-
rään ja varmaan mikään muu ei ole pysyvää kun muutokset tänä päivänä mutta
että tota jotenkin se että ne tulee valmisteltaviks tänne alas ja sitten sitä aikaa
siihen valmisteluun ei ole kun ne pitää tehdä niinkun kotona ja sitte ku ne vie-
dään vähän keskeneräsinä otetaan käytäntöön niin se ei oo hyvä asia niinkun
käytännön oheessa, työnteon oheessa sitä kehitystyötä tehdään, elikkä aikaa
kehittämislle ei oo." H3/K5+

"On huono. Voin sanoo näin, että se on tän epävarmuus kauden tulosta, että ei
siinä voi olla muuta tulosta. Jos ajatellaan, että puolen vuoden välein pääte-
tään, että kuka tätä yksikköä johtaa ja kuka tekee toisen työtä. Ja sit toinen

asia on, että tämmöstä tää maailma on nykysin, että se on se vaihtoehto. Mutta meillä ei oo totuttu siihen, että tää on näin epävarmaa.” H7/K5+

”No tota, se on vaihteleva. Se mun mielestä kohdistuu ja se on myöskin johtamis näkökulmasta vaativa. Just tää vuorovaikutus. Mutta myöski se on, ihmisiin voi liittää sen, että eli tää onki se tärkeys tässä, että miten ihmiset reagoi asioihin eri tavalla. Eli ihmiset kuuhuu aina, toiset on aina seesteisiä vaikka tapahutus mitä. Toiset kestää muutosta paremmin kun toiset. Eli kyl se näkyy ihan arjessa. Ja tässä just se oivaltaminen, että mitä mun tänään kannattaa sanoa. Vai kannattaako mun sanoa yhtään mitään tärkeitä. Koska, jos siel on semmonen, sellaset henkilöt tiimissä, että sielä on sitä kuuhuntaa ja semmonen olotila, että missään ei nähdä valoa, niin tota siinä ei kauheesti sillä hetkellä kannata muutakun kuunnella. Mutta myöskin se on tärkeitä, että ihmiset oppis ite löytämään niitä ratkaisuja.” H8/K5+

”Tääl on hyvä ilmapiiri, tääl on mukava olla. vaikka on kiireistä, liikaa töitä niin esimiehillä kuin hoitajilla mutta se että täällä on hyvä porukka, tekevä porukka ni kaikki kyllä jaksaa sen turvin. ei kaikki kyllä.. totta kai aina on lähtijöitä, onneks on tulijoitakin.. tällä hetkellä hirmusen hyvä tilanne että meillä on tosi paljon kysyntää.. että se kielii jo siitä että tänne halutaan töihin täällä on hyvä ilmapiiri se on nimittäin aika merkittävä asia, ihan missä tahansa työpaikassa.” H2/K5+

”Mun mielestä aika hyvä... Meillä on myös sillä tavalla ihmiset niinkun tosi ammattiylpeitä. Ne on innostuneita työstänsä. Ne kokee että ne ite pystyy vaikuttamaan. 100% suosittelis tätä työpaikkana muille.” H6/K5+

Vastauksista voidaan havaita tunnetilan vaihtelevuus huonosta hyvään ja kaikkea siltä väliltä. Huonoon tunnetilaan vaikutti epävarma, nopeasti muuttuva ympäristö. Huono tunnetila johtaa helposti väsymykseen ja vaikuttaa negatiivisesti ihmisiin. Tällaisissa tilanteissa varsinkin lähiesimiehen tukeminen ja itsestään huolehtiminen ovat tärkeitä. Huonossa ja vaihtelevissa tunnetiloissa nähtiin kehittämisen mahdollisuuksia tuen avulla ja etsimällä vastauksia sekä ratkaisuja ilmapiirin parantamiseen. Hyvän ilmapiirin nähtiin parantavan yhteistyötä, auttavan jaksamisessa, tuovan innostusta työn tekoon ja saamaan ihmiset tuntemaan ammattiylpeyttä. Tunnetilojen johtaminen nähtiin tärkeänä, mutta vaativana johtamisen osa-alueena. Kokonaisuutta tarkasteltaessa huomataan se, että tunteet vaikuttavat todella paljon moniin työtehokkuutta koskeviin asioihin, jotka vaikuttavat osaltaan ilmapiiriin, työhyvinvointiin ja tulokselliseen toimintaan.

5.3.3 Organisaation johtamiskulttuuri

Selvitimme johtamiskulttuuria lähiesimiesten näkökulmasta tarkasteltuna. Kysyimme haastateltavilta, että miltä johtamisen nykytila eli johtamiskulttuuri näyttää haastateltavan työyhteisössä. Vastauksista nousi esiin, että johtamisen kulttuuri on ollut muutoksen pyörteessä ja paljon on johtamista organisoitu ja kehitetty. Kerrottiin myös, että johtaminen hakee koko ajan paikkaansa, eikä vakaata tilaa tunnu löytyvän.

”Kovasti on HUS:n alueella tätä johtamista on organisoitu ja tuota kehitetty erilaisia yksinohjausjärjestelmä esimerkiksi. Et mä en oikeen tiiä millon semmonen stabiili tila tulee vastaan. Miten kun nyt on kaikki sote uudistukset ja muut, et minkälainen maailma meillä on vuoden päästä. En ainakaan sanoisi sen olevan nyt kauheen vakaalla pohjalla, että ei mitään tietoo mitä tapahtuu.”

H2/K5

”Mun mielestä se hakee aika paljon paikkaansa et se ei oo niinkun missään yksikössä samanlainen, se on joka yksikössä erilainen ja jokaisen meidän yksikön vahvuusaste ei oo omiansa joka ei välttämättä myöskään oo hyvä asia, vaan talossa pitäis olla yhteinen linja et suunnilleen samalla tavalla mentäis joka yksikössä eteenpäin... mä näkisin paljon kehittämisen varaa tässä, ei olla vielä ideaalitasoa lähelläkään.” H3/K5

”Tääl on vähän se mentaliteetti et tehään niinkun on aina tehty vaikkei sit pysty perusteleen et miks, mut ku on aina tehty ni tehää. ja sitte vaiks olis joku uus hyvä idea ni tota ei sitä kannata. Niinkun et ne ei oikeesti kuuntele tarpeeks, niinkun et vois olla paljon järkevempiikin juttui.” H5/K5

”Nyt se on semmosta, että on siel täällä hyvää johtamista, mutta meiltä puuttuu semmonen johtamisen linja. Sanotaan, että meillä on kilpailevaa johtamista... me puhutaan hyvästä johtamisesta, meil paljon puhutaan siitä, mutta se käytännön toteutus, ei se oikein niinku mee käsi kädessä.” H7/K5

Keskusteluissa selvisi se, että johtamisesta on puhuttu paljon ja sitä on pyritty kehittämään. Vastauksista selviää, että yhteistä linjaa haetaan, mutta se ei käytännössä toimi, niin kuin on suunniteltu. Näin ollen se saattaa puuttua kokonaan tai olla heikko. Paljon puhuttiin myös siitä, että talo hakee yhteistä johtamislinjaa, mutta kuitenkin jokainen yksikkö on niin erilainen kooltaan ja muilta ominaisuuksiltaan. Tästä syystä yhteinen linja on epäselvä ja sekava. Puhuttiin siitä, että on jopa kilpailevaa johtamista. Nämä epävarmuustekijät nostivat myös

hämmennystä pintaan ja saivat haastateltavat pohtimaan entistä enemmän omaa työnkuvaansa, rooliaan ja vastuualueitaan. Sote-uudistus ja ympäristön massiiviset muutokset näkyivät haastateltavien vastauksissa. Tämä nosti pintaan epävarmuustekijöitä, eikä oikein osattu nähdä, minne ollaan menossa. Kysymys nosti pintaan myös pohdinnan, jossa kerrottiin, että organisaatiossa on johtamiskulttuuri, jonka mukaan tehdään aina samalla tavalla kuin ennen, vaikkei olisi kunnon perusteluita, miksi näin tehdään. Tästä syystä toivottiin, että kuunneltaisiin uusia hyviä perusteltuja toimintatapoja enemmän.

5.3.4 Roolitus ja tehtäväkuva

Moni haastateltava kertoi kaipaavansa esimiehenrooliin, työnkuvan ja vastuualueiden tarkentamista. Haastateltavat kokivat, että hallinnollisten tehtävien määrä on kasvanut suuresti, mikä näyttäisi vievän tehtäväkuva muualle kuin on mahdollisesti odotettu. Aarnikoivu (2008, 34) toteaa, että esimiestyössä riskinä on se, että esimiehen perustehtävä hämärtyy eikä perustehtävän toteuttamiseen luoda käytännössä edellytyksiä. Tämän riskin on mahdollista toteutua, jos esimiehen roolia ei ole selvästi määritetty. Aarnikoivu myös mainitsee, että esimiehelle on luonnollista panostaa työtehtävissään niihin töihin, joita häneltä mitataan ja arvioidaan. Näin ollen, jos lähiesimiehen onnistumista mitataan vain operatiivisessa työssä, alkaa hän esimiestehtävien sijaan pitää tärkeimpänä tehtävänään henkilökohtaista työpanostaan prosessissa.

Haastateltavat kokivat, että osastonhoitajatasen lähiesimiesten työnkuva ja tehtäväkentät ovat olleet muutoksessa ja muuttuneet niin paljon, että työ on suurelta osin erilaista kuin ennen. Haastateltavat pohtivat esimiehen työkenttää, sen muutoksia ja siihen liittyviä vaatimuksia ja miten vaatimukset ovat olleet murroksessa muuttuvan ympäristön ja kiireen keskellä.

”Onhan se sillätavalla ollut murroksessa, että on sillä tavalla mietitty että minäkalaisia alueita ja tehtäväkenttiä esimerkiksi voi lähiesimiehellä olla?” H1/K5

”Aina miettii näitä esimies-alais mitoituksia... mutta mitä työstä voi ottaa pois jos alaismäärä vaan lisääntyy, et se ei oo selvästi näkynyt. Päinvastoin hallinnollisia töitä on tullu paljon enemmän ja se, että mä en oo enää tuolla kentällä, joka on sitten puute henkilökunnan puolesta. Et se on ristiriita mitä vois korostaa, että ku määrä lisääntyy ni se työ vaan oman pöydän ääressä lisääntyy tietenki. Se mistä saisi enemmänki työtyytyväisyyttä, ni sitä ei pysty tekemään, et olis enemmän aikaa jutella ihmisten kanssa.” H2/vapaa

Ajankäytön hallintaa vaikeuttavana tekijänä nähtiin tehtävät, jotka ovat tulleet lähiesimiehelle hoidettavaksi, joita ei kuitenkaan välttämättä pidetä ensisijaisen tärkeinä tehtävinä. Valtaosa haastateltavista kertoi, että tehtävien lisääntyttä aika ei tuntunut riittävän kaikkien asioiden hoitamiseen ja ajankäyttöä jouduttiin priorisoimaan. Vain muutamalla haastateltavalla oli sanomansa mukaan riittävästi aikaa hoitaa työtehtäviään tällä hetkellä. Nämä haastateltavat kertoivat, että työtehtävistä selviämisen taustalla on ajanhallinnan sekä priorisoinnin hallitseminen. Moni haastateltavista pohti, voitaisiinko osa työtehtävistä siirtää esimerkiksi sihteereille tai jakaa työtä paremmin.

”Osastoryhmänpäällikkö, joka on taas mua seuraava esimiestaso ylempänä, niin tuota siltä tasolta on valunu jo minulle työtehtäviä, eli mulla on paljon hallinnollisempi rooli kun mitä mulla silloin oli kun oon esimiestöitä alottanu. Että se työ on tietokoneella ja puhelimesta, että se ei oo tuolla kentällä.” H2/K4+

”Mutta täys faktahan on sitten sekin, että tehtäviä on niinkin paljon, että ei se välillä se 8 tuntia ollenkaan riitä.” H1/K4+

”Esimiestyö menee niin paljon muuhun, kun ihan viralliseen esimiestyöhön ja se on ongelma sinänsä, että hallinnollisten tehtävien määrä on kasvanut ja joitakin asioita vois kyllä ihan jotkut muut hoitaa ku osastonhoitaja. Paljon olis sellasta sihteerin työtäkin, mitä joku muukin vois tehdä. Sitä työtä vois jakaa vähän eritavalla paremmin.” H2/K10

Roolin ja tehtävänkuvan nähtiin vaikuttavan myös haastateltavien kehittymiseen. Roolien, tehtävänkuvien ja vastuualueiden läpikäyminen olisi esimiesten mielestä tärkeää, koska se selkiyttäisi toimintaa ja keskittäisi päämääriä, minkä eteen töitä tehdään. Oman roolin ideaalitasoa kuvatessa huomioitiin myös se, että on tärkeää itsensä ja kaikkien organisaatiossa toimivien kannalta hahmottaa kunkin toimijan palvelualue ja perustehtävä. Tämän ajateltiin selkiyttävän toimintaa.

(voisin kysyä että voisitko hahmotella sitä, mikä se ideaalitaso olisi?) Jokaisen tehtäväkuvat pitäis tarkemmin rajata ja käydä läpitte siellä yksikössä niin, että ne olis kaikille selkeet. Eikä niin, että aina sitä mietitään joka kerta vaikka eri esimiehen kanssa, et mites me tää työnjako hoidetaan.” H3/K5

”Sanotaan, että pitäis osata hahmottaa se oma rooli, että mikä on semmonen palvelualue. Se on ihan semmonen avainasia. Kelle me tuotetaan palveluita. Ja mikä se meidän yksikön perustehtävä on. Ku sen hahmottaa.” H7/K8

5.3.5 Vaikutusmahdollisuudet

Vaikuttamismahdollisuudet ovat olennainen osa lähiesiemiestyötä. Se luovat edellytyksiä toiminnalle, jotta voidaan kehittää asioita ja ihmisiä parempaan suuntaan. Kysyimme lähiesimiehiltä heidän mielipidettään vaikutusmahdollisuuksista. Halusimme tietää, kokevatko lähiesimiehet voivansa vaikuttaa tärkeisiin asioihin. Kaikki esimiehet kokivat voivansa vaikuttaa heidän mielestään tärkeisiin asioihin. Moni totesi myös sen, että kokee voivansa vaikuttaa, mutta se vaatii paljon työtä. Vaikuttamiseen liitettiin vahvasti ajatus omasta esimiehestä ja hyvästä suhteesta omaan esimieheen. Yleisesti myös verkostot miellettiin esimiehen kannalta tärkeiksi vaikutuskanaviksi.

"No kyl mä varmaan pystyn vaikuttaan. Riippuu kuinka paljon viittii ja on energiaa itellä laittaa panoksia. Periaatteessa pystyy vaikuttaan aika moneenkin asiaan. Mutta kauheesti joutuu, et ihan helpolla ei saa mitään läpitte. Sanotaan näin, että mikään ei tuu sulle itsestään. Se on ihan selvä...Mutta kyllä mä oon sitä mieltä, että periaatteessa, jos haluaa saada minkä asian tahansa läpitte, niin kyllähän sen saa. Mutta siihen menee enempi tai vähempi aikaa." H7/K6

"Ja niinku mä sanoin, että mun lähiesimieskin vie mun viestiä eteenpäin. Kyllä mä koen tällä hetkellä, että mun ääni on kuulunu ja mä oon pystyny vaikuttaan." H8/K6

"Kyllä mä koen. Mulla on omana pomona ihminen joka kuuntelee paljon mua ja kysyy tavallaan ihan kehittämisasioistakin et mitä mieltä ja miten mä tekisin asioita." H2/K6

"Voin vaikuttaa koska mulla on todella hyvä niinku tämä osastoryhmänpäällikkö, joka on mun esimieheni. Hän ottaa hirveen hyvin huomioon mun mielipiteeni "

H6/K6

5.4 Lähiesiemiestyön haasteet ja mahdollisuudet

Tässä luvussa käsitellään lähiesiemiestyön haasteita ja mahdollisuuksia. Tutkimuksesta havaitsimme, että kaikki haastateltavat pitivät lähiesiemiestyötään haasteellisena tehtävänä. Lähiesiemiestyö sisälsi selkeästi kahdenlaista työskentelyä, jotka olivat asioiden johtamista ja ihmisten johtamista. Asioiden johtaminen sisälsi paljon suoritustason tehtäviä, kuten raportteja, tuloksen, budjetin ja talouslukujen seurantaa, asioiden ja toiminnan suunnittelua, organisointia, yms. Ihmisten johtaminen nähtiin henkilöstönjohtamisena, ihmisten kanssa toimimisena, ihmisten kehittämisenä, yms.

”Niin tota me ei haluta sitä sellasta käskypolitiikkaa missään nimessä. Meillä pitää erottaa 2 eri johtamista, on operatiivinen johtaminen ja sitten on tää henkilöstöjohtaminen. Ja operatiivinen johtaminen on sitä mitä se yksikkö tekee kokoajan. Eli tota et käskytetään ja ihmiset tekee mitä niille kuuluu ja siel pitää olla johtaja joka selkeesti erottuu joka käskyttää ja jakaa ne työt, se on operatiivista johtamista. Mä voisin sanoa et sit tost operatiivisest johtamisest mitä me tehään ni siin olis täälläkin näillä terveydenhuollon muillakin yksiköillä tosipaljon oppimista. Noi hommat menis paljon paremmin kun niil olis ihan selkeet kuviot. Mut sit pitää erottaa se henkilöstöhallinnollinen johtaminen mikä on erilaista ni se ei voi olla käskyttämistä vaan niinkun kaks eri johtamistyyliä...” H5/K3

Edellisessä haastattelussa aukeaa hyvin operatiivisen ja henkilöstöjohtamisen (ihmistenjohtamisen) ero ja se, kuinka molempia johtamistyyliä tarvitaan. Teoreettisen viitekehyksen mukaan parhaimmillaan johtaminen on samaan aikaan ihmisten ja asioiden johtamista (Sydänmaanlakka 2004, 16; Nordström & Ridderstråle 2006, 46). Henkilöstöjohtamista tarvitaan työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välisten työelämän pelisääntöjen kehittämiseen sekä ihmistenjohtamiseen (Viitala 2007, 20). Henkilöstöjohtamisen keinoilla pyritään työntekijä ottamaan huomioon mahdollisimman kokonaisvaltaisesti eikä pelkästään työtätekevänä robotina. Operatiivisen johtamisen hallitseminen on asioiden hoitamisen ja työn sujuvuuden kannalta erittäin tärkeää. Sen tarkoituksena on, että johtaja jakaa työntekijöille päivittäiset työtehtävät ja valvoo niiden toteuttamista. Tämä on yleisesti tunnettua vanhaa kontrolloivaa vasta johtamistyylistä ollaan siirtymässä kohti jaettua johtajuutta. (Sydänmaanlakka 2004, 7-8.)

5.4.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen kerrotaan käyneen vaativammaksi kuin ennen. Haastateltavat kuvailivat, että nykypäivänä tuntuu siltä, että ihmisillä on monenlaisia ongelmia ja että useammin ongelmat kulkeutuvat työpaikoille henkilökunnan mukana. Tämä asettaa haasteita lähiesimiehelle, jonka tehtävänä on huolehtia henkilökunnasta. Ratkaisevan tärkeiksi asioiksi tunnistettiin työn ja vapaa-ajan asioiden yhdistäminen, tarpeiden huomioiminen, työntekijöiden tukeminen, työaikajoustot sekä asioiden sovittelu.

”Mikä käy nykypäivänä yhä vaativammaksi on minusta henkilöstöjohtaminen. Nykypäivän ihmisillä on niin hirveen monenlaisia tarpeita mitä pitää yrittää yhdistää sitä perhettä, harrastuksiakin ja työtä... Tuntuu että aikaisemmin oli sel-

lanan ruusunpunainen kuvitelma jonka mukaan terveydenhuoltoalan henkilöstöllä on kaikilla kaikki asiat hyvin. Eli niillä on tietoo ja taitoo ja niillä varmasti perhe elämäkin sujuu ja lapset menestyy ja avioliitto kukoistaa ynnä muuta. Mutta siihen voin sanoo et kun viimesen kymmenen vuoden aikana oon heränny, että ihan samanlainen tilasto mekin ollaan. Kyllä mahtuu hyvin monenlaista, että on aika paljon semmosta työntekijöiden tukemista ja just keksiä niitä työ-ajanjoustoja ja tän tämmöstä. Et se on käynyt yhä vaativammaks.” H1/K1+

”Sitten tuntuu että henkilökunnalla on aika paljon henkilökohtaisia ongelmia, mitkä ei ennen tullu sillä tavalla täällä työssä esiin, et se niinku heijastuu. Tai sitten sitä ei tuotu sillä tavalla esiin koskaan. Et työssä oli eri juttu ja kotona oli eri asia. Mut nykyään niinku tuntuu, että jotenki aika paljon tulee tänne töihin.” H6/K1+

5.4.2 Kulttuurin muutos

Haastatteluista selviää, että henkilökunta käyttäytyy työpaikoilla eri tavalla kuin ennen. Haastateltavat kertovat, että kulttuuri on muuttunut viimeisten vuosien aikana. Henkilökunta tuo omat tarpeensa ja vaatimuksensa esille entistä helpommin työpaikoilla. Tämä muovaa työkulttuuria uuteen suuntaan ja asettaa esimiehet pohtimaan uusia keinoja henkilöstöjohtamisessa. Haastateltavien mukaan henkilöstö vaatii nykypäivänä hyvää johtamista, joka on juuri sille mieluista.

Tämänhetkistä haastateltavien kuvaamaa kulttuurin muutosta vauhdittaa moni asia. Kulttuuri muuttuu, kun Y-sukupolvi astuu kunnolla työelämään ja tuo oman näkemyksensä sekä omat vaatimuksensa esille. Toimintaympäristön muutokset pitävät huolta kiireestä, muutoksista sekä jatkuvasta paineesta suoriutua tehtävistä entistä nopeammin. Tämä asettaa vaatimuksia niin johtamiseen kuin myös osaamiseen. Tietotekniikka ja ohjelmistojen vaihtuminen luovat tilanteen, jossa kehittyminen on välttämätöntä, jotta kyetään toimimaan uusilla järjestelmillä sekä ohjelmilla. Tämä suuri kulttuurin muutos asettaa koko työyhteisön ammatillisen kehittymisen tielle. On aika oppia uutta. Tarvitaan kykyä luoda toimivuutta asioiden ja ihmisten suhteen. Myös omien lähiesimiehien ja johdon tukea kaivattiin kulttuurin muutokseen, jotta ei jäätäisi yksin pohtimaan vaikeita ongelmia.

”Mutta mä oikeestaan hämmästyin, miten haasteellista tää on. Et mä en ihan oikeesti tienny niitä kaikkia haasteita. Tai myöski se, että tää mailma on muuttunu aika paljon kyllä nyt viime vuosina. Niin se on varmaan kyllä lisännyt. Mutta musta on erittäin vaativaa. Ja vaatii sellasta tässäkin työssä koko ajan semmosta ammatillista kehittymistä. Ettei voi jäädä paikoilleen.” H8/K1+

"Haasteellista se kyllä on. Tänä päivänä tässä lähiesimiestyössä entistä enemmänkin on tullut sellasia vaateita joita ei, sanotaan n. 10 vuotta sitten ollut." H2/K1+

"Tää on mun mielest sellanen ongelma mihin tarvis johdonkin tukea, et pitäsi havahtua tuolla. Mä oon siihen havahtunu ensimmäisen puolenvuoden järkytyksen jälkeen, et kuinka työkuulttuuri on muuttunu, ihan oikeesti!" H4/K10

Lähiesimiesten kanssa keskusteluista selvisi se, kuinka kulttuuri on muuttunut. Haastateltavat tunnistavat muutoksen omassa arkisessa työssään ja joutuvat päivittäin tilanteisiin, joissa kulttuurimuutoksen kanssa ollaan tekemisissä. Vaikutukset kulttuurin muutoksessa nähtiin omassa työssä hyvin ja siitä syystä tiedostettiin oman ammatillisen kehittymisen tärkeys. Muutoksen aikaansaamaan tilanteeseen kaivattiin myös johdon tukea.

5.4.3 Ikäjohtamisen

Ikäjohtaminen voidaan luokitella kuuluvaksi henkilöstöjohtamiseen, ja nyt siitä puhutaan kulttuurin muutoksen yhteydessä. Haastateltavat yhdistivät paljon kulttuurin muutosta eri-ikäisten johtamiseen. Haastateltavista monet olivat siinä tilanteessa, että heillä oli johdettavanaan eri-ikäisiä työntekijöitä. Ikäjohtamisen nähtiin asettavan työlle entistä enemmän vaatimuksia.

Eritoten haastatteluista nousi esille nuorempi sukupolvi. Nuorempi sukupolvi eli ns. Y-sukupolvi aiheuttaa osaltaan kulttuurin muutosta työpaikoilla. Haastateltavat näkevät tarpeen nuorten erilaiselle johtamiselle. Johtamista tulisikin muokata aina johdettavalle sopivaksi.

"Ni mä mietin tätä henkilöstöä, että hyvin paljon on niinku muuttunu tavallaan se miten me suhtaudutaan työhön. Se oli ihan erilaista silloinku mä oon alottanu. Ja nyt niinku tuntuu, että nuorempi sukupolvi ajattelee tästä työstä eritavalla, ne ei oo sillätavalla sitoutuneita siihen ja niille on tärkeitä se vapaa-aika. Tälläset seikat esimerkiksi. " H6/K1+

"Et se on muuttunu ku puhutaan siitä Y-sukupolvesta ni se näkyy kyllä. Se on hyvä, on piristävää että nuoretkaan ei anna vanhempien joilla on kokemusta silti kuitenkin tällälaila niinkun ylempää käskyttää vaan pistää hanttiin yhtälaila ja kertoo et minä osaan tämän toisella lailla tehdä ja näin että siinä on ihan järkeekin siinä touhussa. Se on haasteellista että on eri ikäisiä ihmisiä niin paljon, että miten esimiehellä se ikäjohtaminen onnistuu." H2/K10

”Olen. Koska tänäpäivänä työntekijät niin meitähän on kaiken ikäisiä ja sehän on rikkaus ja tää uus sukupolvi aika hyvin sanelee mitä he tekee. Se asettaa haasteita. Heille on tärkeätä et työssä on hyvä ilmapiiri, hyvät työajat ja hyvät lomat, ja sit ne ei sitoudu pitkäksi aikaa et ne haluaa nähdä muutakin. Mut sehän on ihan ymmärrettävää.” H4/K10

”Ja sitten on myös tää ikäjohtaminen... Kyl mä monta kertaa mietin, että osaanko mä olla tasapuolinen ja oikeuden mukainen, just siinä, että mä kohtelen työntekijöitä saman arvosina, etten mä nyt ajattele, että ku sillä nyt ei oo lapsia ni se voi tehdä noi vuorot ja näin. Et ikäjohtaminen ja ihmissuhteet.” H6/K10

”Mun ryhmässä on eri ikäisiä. Meitä on niinkun neljän ikäisiä ihmisiä. Että on useita eläkkeellä jääviä pikku hiljaa. Ja sit on näitä vielä joilla on pieniä lapsia. Ja sit on ihmisiä joilla on sairaita vanhempia. Sit on vielä ihan nuoria. Eli tää ryhmä koostuu kyllä kaikista näistä. Eli ikäjohtaminen on aika haasteellinen juttu nyt tällä hetkellä.” H8/Vapaasana

Haastateltavat kertoivat siitä, että kulttuuri on selkeästi muuttunut työpaikoilla. Henkilöstön suhtautumisen työtä kohtaan nähtiin selkeästi muuttuneen. Eri-ikäisiä johdettaessa mietittiin, onnistuuko tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu jokaista kohtaan. Lähiesimiesten mielestä henkilöstö kuitenkin edellyttää tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Eri-ikäiset vaativat erilaista johtamista, jolloin todettiin, että johtamisen kaava ei ole kaikille sama. Nuorten johtamisesta puhuttiin paljon. Haastateltavat tunnistivat hyvin uuden sukupolven tarpeita ja tyyliä olla työpaikoilla. Kuitenkin nuorten johtaminen nähtiin asettavan haasteita lähiesimiestyössä. Nuorten vaatimukset ja käyttäytyminen erosivat työpaikalla jossakin määrin. Tästä syystä heidän johtamisensa koettiin erilaiseksi ja haasteelliseksi. Selkeästi haastateltavat tunnistivat uuden tyyllisen johtamisen tarpeen nuorten kanssa.

”Me ollaan yritetty siihen vähän ite sillain, huomannu sen et pitää hirveesti selvittää ja selittää kaikkii asioita, että ymmärretään miksi?” H5/K10

”...pitää osata suhtautua eri ikäisiin ihmisiin ja kattoo heidän vinkkelistään niitä asioita.” H2/K10

”(Ymmärrätkö näin tän että tarvitaan uudenaikaista johtamista?) no juu, kyllä tähän tulevaan polveen kyllä. (Ootteko koittanu jotain tähän?) Meillä se on

pakko, tai on tullu sillain ihan luonnostaankin eli just tää tämmönen kuunteleminen ja sitte et sun täytyy keskustella niiden kanssa, eri näkökannalta sitä asiaa ja yrittää avaa sitä asiaa." H4/K10

Uuden sukupolven eli nuorten johtamisessa nähtiin myös mahdollisuuksia johtamisen kannalta. Hyviksi johtamisen keinoiksi oli havaittu asioiden perinpohjainen selittäminen ja perustelevinen, jotta ymmärretään, miksi asioita tehdään näin tai miksi asia on näin. Toinen hyvä esimerkki oli asettua tarkastelemaan asiaa toisen näkökulmasta. Näin ollen pystyttiin johtamaan eri-ikäisiä paremmin.

5.4.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin teema nousi esille keskusteluissa haastateltavien kanssa. Työhyvinvoinnista puhuttiin sekä omasta näkökulmasta että myös työyhteisön ja työntekijöiden näkökulmasta. Keskusteluista selvisi, että työhyvinvointia pidetään tärkeänä koko työyhteisön kannalta. Se, että itse jaksaa työssä ja se, miten työkaveri jaksaa työssä, saivat paljon pohdintaa aikaiseksi.

"Tietenkin mä oon itse kokenu aina tän kouluttautumisen ja ammatissa kehittymisen jaksamisen kannalta, että se on auttanut jaksamaan." H8/K12

"(Mainitsit, että ennen jaksettiin paremmin ja nyt ei jakseta. Miten tällaiseen asiaan voitaisi puuttua?) Tietenkin se mikä siihen vaikuttaa on se, että kyllähän tää työ on muutunu ja aina se on raskaampaa kun silloin... Mitä mä voisin tehdä ulkopuolella työn, että jaksan ja miten mä huolehdin siitä, että myöskin kolleega jaksaa. Tää liittyy tietysti vuorovaikutus asioihin työpaikalla. Se, että miten vois tukea. Ja sitten myöskin, että kolleegatkin vois kertoa, jos on huolissaan toisesta." H8/K12

"...onko tää lähiesimiehen rooli se et tätä jaksaa tehdä eläkeikään asti, en tiedä. mutta niin olen aina sanonu että niin kauan mä tätä teen kunnes menevän yöneni ja se ei oo kohta kyllä enää kauheen kaukana. Mutta kyllä mä johonkin päin mua itseäni yritän vielä kehittää." H3/K9

"Ja sitten viime vuosina mä oon viel enempi alkanu pitää itestäni huolta." H7/K8+

"(Tossa tulee vahvasti esiin myös toi hyvinvointi ja itsestään huolehtiminen ja jaksaminen, pidätkö niitä tärkeinä asioina?) Ehdottomasti, se on tavallaan se

keino et keneltä tahansa menee kysymään joka liikkuu paljon niin tavallaan se liikkuminen on vastapainoa sille työnteolle. Tietysti kun istumatyötä pääsääntöisesti tehdään, niin tärkeintä olis liikkua ja pitää omasta fysiikastaan hyvää huolta.” H3/K9

Edellisistä pohdinnoista voidaan nostaa esille, että itsensä kehittäminen nähtiin tärkeänä voimavarana työhyvinvoinnin kannalta. Liikunta ja itsestä huolehtiminen nähtiin hyvinä keinoina pitää yllä työhyvinvointia. Liikunnan koettiin auttavan työssä jaksamisessa ja olevan hyvää vastapainoa työnteolle. Vuorovaikutusasioiden koettiin osaltaan vaikuttavan työssäjaksamiseen. Haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen tukevan työssäjaksamista ja antavan eväitä muidenkin jaksamiseen. Vuorovaikutuksella koettiin haastateltavien mielestä olevan selkeä yhteys työilmapiiriin ja avoimeen keskusteluun työpaikoilla.

Samaa mieltä haastateltavien kanssa on myös Sydänmaanlakka (ks. Ahlström 2010), jonka mukaan itsensä johtaminen on lähtökohtana hyvään hyvinvoinnin johtamiseen. Itsensä johtaminen perustuu työhyvinvoinnin kannalta siihen, että kykenee tuntemaan itsensä, tiedostamaan omat vahvuutensa sekä kehittämiskohteensa ja näin ollen kykenee pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan. Johtajan tehtäväksi katsotaan Sydänmaanlakan mukaan pitää huolta niin omasta kuin myös työntekijöiden hyvinvoinnista. Ainoastaan huolehtimalla hyvinvoinnista voi esimies varmistaa tehokkuuden sekä uudistumisen pitkällä tähtäimellä. Johtajalta vaaditaan tunneälyä, jotta hän saisi välitettyä organisaatiolleen innostusta ja tällä tavalla saisi työntekijät innostumaan sekä jaksamaan työssä.

Lähiesimiehet halusivat siis kehittää itseään, jotta he voisivat hyvin ja jaksaisivat työssään. Keskusteluiden edetessä huomattiin myös alaisten kehittämisen tuovan työhyvinvointia koko työntekijäyhteisöön. Keskustelut etenivät näin ollen alaisten kehittämiseen, ja puhuimme siitä, miten alaisia kehitetään lähiesimiesten näkökulmasta. Haastateltavat kertoivat avoimesti alaisten osaamisen kehittämisestä. Kehitystä tuettiin eniten koulutuksilla ja antamalla vastuuta alaisille. Kehittämisen tekniikka vaikutti yleisimmin olevan vastuullistava, vastuualueita antava, vapautta tarjoava ja jaettava johtajuutta tukeva. Moni haastateltava kertoi siitä, kuinka pyrki antamaan vapautta ja vastuuta työntekijälle. Tarkoituksena oli saada alaiset innostumaan ja ottamaan omakseen jonkin vastuualueen. Tällä tavalla tähdättiin työhyvinvointiin, itseohjautuvuuteen, oppimiseen ja kehittymiseen.

”Meillä on ihmiset saanu aika hyvin miettiä et mitkä on semmosia omia vahvuuksia ja sitten niiden kautta heillä on vastuualueita.. nyt varsinkin kun meitä esimiehiä on vähemmän ja nyt tää on ollut tälläst et ketä meit tääl on ja ketä ei.. entistä enemmän on alaisille annettu vastuuta hoitaa tiettyjä alueita ja

heitä on tietysti päästetty niihin koulutuksiin missä he ovat sitä aluettaan hoitamassa ja itseohjautuvuus on lisääntynyt, et mun ei tarvii esimiehenä käydä sanomassa et mitä jos sä nyt järjestäisit meille pienen huuhteluhuone koulutuksen vaan sitä rupee tulemaan ku on antanu vastuuta ni he rupee sitä tekemään itte ettei aina tarvii olla sanomassa ni se on ollu ihana huomata et mikä on tässä nyt muutamassa vuodessa tapahtunu sellanen oikeen käänne. Uus juttu. Sitä on aina joissakin ihmisissä ollu mutta entistä enemmän ihmiset on ottanu vaan hoitaakseen paremmin niitä alueitaan. Sitä on totta kai korostetukkin ja nyt kun meillä ei oo esimiehinä jatkuvaa aikaa mennä siihen sanomaan et mitä jos sinä ja mitä jos sinä. Et monet on tajunnu et täähän on oikeestaan kivaa ja siitä tulee heille työtyytyväisyyttä et heillä on tämmönen alue.” H2/K12

”semmosiin koulutuksiin osallistutaan mitkä tukee näitä meidän prosesseja ja että maailmahan on täynnä kaikkia mielenkiintosisia koulutuksia, olis vaan kiva mennä tai irtaantua enemmän työstä, mutta kyllä ne pitää jollakin tavalla liittyä siihen kyseisen henkilön vastuualueeseen ja osaamiseen.” H1/K12

”Elikkä se oli semmonen vastuunanto. Elikkä vapautta ja vastuuta. Kun vapautta antaa niin ihmiset joutuu vastaamaan niistä asioista...” H7/K12

”Mä niinku käytän sellasta tapaa tällä hetkellä, että osastokokouksia on pidetty teemakokouksina...Eli, kehittyvämpi kolleega antaa tietoa. Oma ammattitaitoansa siirtää toiselle... Että, tällästä on alettu käyttää keinona, tarkoittaen sitä, että ei aina johdettaisi, vaan he oppisivat itse myöskin johtamaan itseään.” H8/K12

Johtamismuotona vastuullistavalla johtamisella on haettu myös sellaista oppimista, että kollega kouluttaa ja opettaa työtoveria omasta vastuualueestaan. Tällä tyylillä on haettu jaettua johtajuutta. Kyseisen johtamisenmuodon uskottiin tuovan työtyytyväisyyttä alaisten keskuudessa sekä lisäävän työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Kuitenkin osa haastateltavista koki, että kaikki alaiset eivät jaksu kuten ennen. Esimiehet olivat havainneet, että vaikka koitti antaa vastuuta ja jakaa hyviä osaamisalueita alaisille vastattavaksi, niin monet työntekijät tuntuivat joko stressaantuvan tai uupuvan kyseisistä vastuista.

"...se on kans myöskin yks aika vaikee alue tällä hetkellä, kun hoitajat on yli-kuormittuneita. Niin miten saada heitä niinku mukaan ja ottamaan vastuualueita ja tehtäviä, vaikka heille aikaa siihen soisi, niin se ei ole kovin yksinkertaista." H8/K3

"...sanottu, että: jos sä ottasit tän alueen, niin mitä sä luulet? Mut aika monet kokee sen niinku ahdistavaksi." H7/K12

"kyllä mä mielelläni jakaisin vastuuta ja antaisin tälläisiä tehtäviä, mutta mä huomaan, että ihmiset ei taho enään jaksaa, niinkun ennen. Että, jos mä lähen nyt sitä mitä oli ennen. Niin heitä siinäkin pitäisi oppia johtamaan eri tavalla. Että, miten heidät saisi kiinnittymään johonkin vastuualueeseen." H8/K12

Aiheesta heräsi pohdintaa, että onko syy alaisissa vai lähiesimiehissä. Haastateltavat olivat huomanneet, että hoitajat ovat ylikuormittuneita, mikä ei helpota tilannetta johtamisen kannalta. Työhyvinvoinnin nähtiin olevan juuri tästä syystä tärkeä aihealue johtaa, jotta ihmiset jaksaisivat paremmin työssä. Pohdittiin myös sitä, että alaiset hakivat tuttua ja turvallista vähen muuttuvaa perustoimintaympäristöä ja vastuualuetta, eivätkä halunneet muuttua ja kehittyä tai saavuttaa suurempia tavoitteita. Ratkaisuna vastuualueiden tarttumiseen nähtiin johtajien oppiminen uudelleenlaiseen johtamiseen ja johtamisajatteluun.

Työhyvinvointi koettiin tärkeäksi asiaksi niin oman jaksamisen kuin myös muiden jaksamisen kannalta. Niinpä keskusteluista nousi esiin työhyvinvointia parantavia asioita, joita haastateltavat ovat pyrkineet toteuttamaan.

"Mut et kyllä niitä harrastuksia pitää olla. Hyviä harrastuksia. Sit mä yritän aina kaupata... Mutta se luonto on se. Että, tälläisiä mä yritän markkinoida mistä tulee mielikuvia, koska mä koen, että sitä kautta ihmiset jaksaisi paremmin. Että sielä kuuluisi jotain taidetta tai kulttuuria tai näitä keinoja. Mutta se on tietysti vaikee kaupata niille, jotka ei koe sitä hyväksi, mutta mielestäni se olisi hyvä. Samalla tapaa tietenkin kun liikunta. Jos joku tykkää siitä... Että, miten markkinoit heille esimerkiksi keinoja siviilissä jaksamiseen kun heillä on erilainen elämäntilanne. Että se on haasteellista, mutta yhdessä varmaan pohtien niitä mitkä ne keinot on. Että tärkeätä, korostan kyllä sitä. Ja omalla esimerkillä, jos aatellaan, että mun pitää olla esimerkkinä niin kyllä mä oon pyrkiny olemaan esimerkillinen." H8/Vapaasana

"Meillä on nyt TYHY päivä, pyrin järjestämään niin sanotun työhyvinvointi päivän tässä lähiaikoina...Olen järjestänyt kaikenlaisia tapahtumia henkilöstölle ja

mielelläni järjestäisin nytkin, mutta kun ei oikein tahdo resurssit riittää siihen että olisin järjestäjä, mutta mukana olen.)" H8/Vapaasana

Työhyvinvointia pyrittiin parantamaan vuorovaikutuksen ja johtamisen avulla siten, että tarjottiin vaihtoehtoja työn vastapainoksi. Keinoja jaksamiseen haettiin yhdessä keskustelemalla yksilöllisistä vaihtoehtoista, kunkin kohdalla. Tarjottuja työhyvinvointia lisääviä asioita olivat hyvät harrastukset eli luonto, kulttuuri, taide, liikunta yms. ja omassa työssä kehittyminen. Näiden avulla pyrittiin ohjaamaan alaisia ottamaan vastuuta omasta hyvinvoinnistaan ja työssä jaksamisesta. Organisaation puolesta oli pyritty järjestämään työhyvinvointipäiviä ja tapahtumia, joiden aikana keskusteltaisiin jaksamiseen liittyvistä asioista. Kerrottiin kuitenkin, että niukkojen resurssien vuoksi tapahtumien järjestäminen on vaikeaa.

5.4.5 Tunnejohtaminen

Tunnejohtamista voidaan perustellusti pitää uusimpana johtamisen tyyliuuntana, johon on alettu kiinnittää viimeaikoina entistä enemmän huomiota. Johtajat tarvitsevat tunneälyä (Sydänmaanlakka 2006, 175). Halusimme selvittää, ottavatko haastateltavat huomioon toisten tunteita. Vastauksista nousi yksiselitteisesti esille, että tunteita otetaan huomioon, kunhan ne liittyvät oleellisesti työhön. Eräs huomionarvoinen seikka oli se, kuinka moni haastateltava huomasi tunteiden tulleen nykypäivänä yhä enemmän työpaikoille mukaan. Ne vaikuttivat tekemiseen ja ohjasivat ihmisten käyttäytymistä suuresti. Tunteiden huomioimisen nähtiin lisäävän työhyvinvointia ja lisäävän henkilökunnan luottamusta.

"Ei ihminen oo mikään kone. Näin se vaan menee. Ei henkilöstöön saa luottamusta milläänlailla, jos et sä yhtään niin kun huomioi tunteita. (Et se on välttämätöntä nykypäivänä?) juu, on mun mielestä. Varmasti saa paremman työilmapiirin. Mä veikkaan että ihmisten on kivampi olla työpaikalla, jos ne kokee et esimiehet niinkun välittää oikeesti mitä sä teet. Mun mielestä esimiehet on sitä varten työpaikalla et ne yrittää ratkaista niitä ongelmia jos niitä tulee niin parhaalla mahdollisella tavalla. Eihän ne voi ratkaista, ellei kukaan tule puhumaan. Eikä ne tule puhumaan, jos sä olet sellanen, ettei voi tulla." H5/K11

"Kyllä, niin paljon kun vaan ikinä pystyn, niinkun mä sanoin mä oon sellanen tunnejohtaja omasta mielestäni. Kyllä tunteet on suotavia ja niitä ei pidä tuhauttaa. Tunteita saa tuoda esille ja niitä pyritään huomioimaan. Ihmisillä on tänä päivänä kaikenlaisia ongelmia yksityiselämässään. Se että ne pystyttäsi jollain tasolla pitämään poissa tosta työstä, niin että pystys tekeen sitä työtä " H3/K11

"Joo ja itse asiassa joutuu ihan pakostakin et ihan tunteettomana ei voi tätä työtä tehdä... aika paljon on asioita joita joutuu käymään ihan tunnetasolla työntekijöiden kanssa monenlaista problematiikkaa on. (tiedostat sen että tunnetasolla niihin puututaan tai niiden kanssa tehdään jotain?) joo kyllä kyllä ehdottomasti. " H2/K11

"Pyrin ottamaan, mutta en tiedä onnistunko siinä. Mä ite oon aika vahvasti tunteitten kautta eläjä." H7/K11

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tunteita saa olla ja että ne vaikuttavat työntekijöihin. Kun vaikutukset ovat negatiivisia, pohdittiin sitä, kuinka tunteisiin pitäisi osata vaikuttaa, jotta saataisiin työt hoidettua. Moni haastateltava koki elävän itse tunteiden mukaan. Omien tunteiden hallitseminen ja oikeaoppinen käyttäminen koettiin tärkeäksi. Osa haastateltavista koki tunteiden vaikuttavan paljon itseensä. Tunteiden kerrottiin vaikuttavan negatiivisesti, positiivisesti sekä aktiivisesti. Tunteita haluttiin oppia ymmärtämään ja niitä haluttiin selkeästi hyödyntää johtamisessa. Haastatteluista oli havaittavissa mielenkiintoinen seikka, jonka mukaan tunteita huomioimalla saadaan johtajan ja alaisten välille luottamusta.

"No tietenkin, ku mäkin oon hoitaja, alun perin ollu, niin kyllähän mähän oon omasta mielestäni oon vähän semmonen tunneihminen. Munhan on hirveen vaikee just johtamistyössäkin, että mä säilytän sen, et mä pystyn erottamaan ne tunteet, et mä helposti lähen itekki mukaan. Muhun tarttuu hirveen äkkiä sellainen huono fiilis tai hyvä fiilis. Tää on semmonen mistä mä milelläni juttelenkin. Koska mä koen sen ite, että jos yhellä menee oikeen huonosti, tänään ja sitten tota hän kertoo sen tai on jotenkin ärsyyntynyt, niin mä ainakin heti aktivoidun siitä. Mä yritän sitä viestiä viedä juuri täällä, että me ei saataisi pilata kaikkien päivää. Vaan meidän pitäisi itsekkin oppia ymmärtämään niitä omia tunteita. Ja se on ehkä justinsa sitä mitä mä opettelen. Eli tavallaan tilanne just mistä kerroin aamullakin, että mun pitäisi oppia pysähtymään ja miettimään, että nyt pitäis ammatillisesti hoitaa. " H8/K11

Tunteiden käsittelemisestä ja hoitamisesta puhuttiin ammatillisesti. Omien tunteiden ymmärtäminen koettiin tärkeänä. Haastateltavien mielestä kaikkien työntekijöiden organisaatiossa tulisi oppia ymmärtämään omia tunteita ja hallitsemaan niitä. Tunteiden kerrottiin myös tarttuvan helposti ja moni haastateltava mielsi itsensä tunneihmiseksi ja tunteiden kautta eläjäksi.

5.4.6 Viestintä

Nykypäivänä puhutaan paljon viestinnästä ja sen tärkeydestä organisaatioissa. Viestintäkanavia on useita ja tiedon määrä on valtava. Selvitimme haastateltavien näkemyksiä oman organisaation viestinnän toimivuudesta. Haastateltavien vastauksista nousi esille se, että tiedon määrä on valtava ja juuri itselle oikean tiedon löytäminen on raskasta ja rasittavaa. Käytössä oli useita viestintäkanavia. Eniten ongelmia koettiin olevan sähköpostiviestinnässä, mikä määritettiin yhdeksi organisaation viralliseksi tiedotuskanavaksi.

"Kulkee viesti, mutta se on tiedon ähky sanotaanko näin, et ku tulee niin paljon. että ku sä oot viikon poies ni sulla on toistatuhatta sähköpostia.. ja niissä on osassa liitetiedostoo ja kaikkee, et kyllä tietoo tulee, mutta miten sen pystyy priorisoimaan?" H4/K7

"Sama se on ihan missä vaan muualla tahansa, et on sellanen infoähky tänä päivänä, et ei pystytä suodattamaan sitä tieto määrää mikä tulee eikä noukkia sieltä sitä mikä on se mun työnkannalta se oleellisin tieto. tämän talon tiedotuspolitiikka on vähän kyseenalainen minun mielestä, että meillä tulee niin sanotulla kaikki jakelulla hirveen paljon tietoo lähtien siitä että "sininen auto rekisterinumero JNF-300 on nyt valot päällä parkkipaikalla, akkusi tyhjenee"" H3/K7

"No viestiähän tulee tietenkin liikaa, että riippuu tietenkin järjestelmästä, että tietenkin tää sähköposti viestintä se on. Ei millään kerkee kaikkee lukee, se on harmillista. Välillä jää sellasta lukemattakin, mitä olisi pitänyt lukea." H8/K7

Haastateltavat kertovat olevansa tilanteessa, jossa viestiä tulee liikaa ja tiedon määrä on liian suuri. Tiedon määrän takia tärkeän tiedon löytämiseen koettiin kuluvan paljon aikaa. Välttämättä oikeaa tietoa ei aina saatu tai löydetty. Syitä tähän ongelmaan tunnistettiin useita. Moni haastateltava mainitsi erääksi syyksi sähköpostiongelmiin jakelun koko henkilöstölle, mikä lisää tiedotteiden määrää ja vaikeuttaa oikean tiedon löytämistä. Vapaapäivät ja poissaolot nähtiin sähköpostin kannalta hankalaksi, koska takaisin tullessa aikaa kului paljon sähköpostitulvan purkamiseen.

Toisaalta viestintään toivottiin avoimuutta ja parempaa kohdennusta. Esille nousi myös se, että viestistä oli vaikea välillä tulkita, kenelle viesti kuului ja koskeeko se omaa yksikköä tai itseä. Tiedon välittämättä jättäminen ja väärästä paikasta tiedon kuuleminen koettiin ikävänä. Avoimuutta viestintään toivottiin eritoten ylemmältä taholta. Myös aikaisempaa tiedottamista toivottiin organisaation ylemmältä johdolta.

"Jonkin verran on sellasta tietojen pimittämistä ylemmältä taholta alaspäin, että ei haluta liian aikasin kertoa asioita mitä tuleman pitää, että vähän enemmän avoimuutta kaipaisin siinä. On nimittäin niin käynyt monestikin, että joku uudistus luetaan aamupostista ennen kun me ollaan siitä itse kuultu." H2/K7

"Se, että välillä joutuu tai kokee sitä, että on ulkopuolella asioiden. tavallaan kuulee asioista hiukan muuta reittiä, kun mistä se oikeasti pitäisi kuulla. Eli tää on semmonen epäkohta." H8/K5

"Mut nyt meillä on sillä lailla, että meillä on viestintää ja sitten on tiimejä täällä, jotka viestii omia asioitaan ja niitten osastoryhmänpäällikkö omia. Yleistä viestintää ei tule enään. Nyttten sitten viestintää on rajoitettu niin, että jos sä kuulut siihen ryhmään ni sulle tulee viesti mut muuten ei tuu. Ja sit joku muu päättää, että kuulutko sä siihen ryhmään vai et. Niin sillonhan sulle saat- taa käydä niin, että sellaiset tärkeät viestit mitkä olis ollu sun toiminnan kan- nalta oleellisia, etenkin prosessijohtamisessa, jollonka sun täytyy olla herkkä sille miten prosessi muuttuu." H7/K7

"Kyl niit tulee sit sellasiakin et ei oo kullukkaan, et on jääny jostain portaasta tavallaan pois." H5/K7

Viestintäkanaviksi lueteltiin esimerkiksi sähköposti, vuoronvaihtoraportit, kokoukset, in- fovihko, intra, suullinen viestintä ja ilmoitustaulut. Vaikka tiedotuskanavia on useita, niin haastateltavat kokivat, että viesti ei aina tavoita vastaanottajaa. Syiksi tähän lueteltiin kol- mivuorotyö, viestin saatavuuden vaikeus ja kuulijan vastuu ottaa asioista itse selvää.

"Jos henkilökunnalta menee kysyyn että kulkeeko tieto ni vastaus on sillon ei. mutta mä näkisin sen sellasena isompana ongelmana ei pelkästään meidän yksi- kön ongelmana et tieto ei kulje koska siirtäsin sitä vastuuta kuulijallekin päin, että mikä velvollisuus ja mikä vastuu on ottaa selvää asioista. jos meillä on määritelty tietyt kanavat joita pitkin me infotaan, meillä on käytössä infovih- koo, meillä on sähköposti nimetty viralliseksi tiedotuskanavaks, meillä on päivit- täiset vuoronvaihtoraportit, niin sitten aina joku tulee ja sanoo että en ole ikinä kuullutkaan." H3/K7

"...mut just niinkun rivimiehen kannalta mä koen ongelmaks, et tulee paljon sitä turhaa postia." H1/K7

Viestinnän tiimoilta keskustelua herättivät myös tietotekniikan ongelmat, joihin kuuluvat ohjelmistojen, tietokoneiden ja teknologian ongelmat (ATK). Haastateltavat kertoivat, että vieläkin työpaikoilla on henkilöitä, jotka eivät syystä tai toisesta osaa käyttää järjestelmiä eivätkä ohjelmistoja. Tietotekniikka ja ohjelmat loivat haasteita lähiesimiestyöhön, koska ohjelmien avulla hoidettiin paljon päivittäisiä asioita. Huolta tuottivat ohjelmistojen toimimattomuus, yhteensopivuus ongelmat sekä käyttäjäongelmat. Näin muodostui tilanne, jossa toivottiin, että ohjelmat, koneet ja käyttäjäratkaisut saataisiin toimiviksi. Keskustelua herättivät myös tietotekniikasta aiheutuvat kustannukset. Jo pelkästään veronmaksajien kannalta toivottiin, että ohjelmat ja koneet saataisiin nopeasti kuntoon niiden kustannuksien takia.

"...mutta meilläkin on vielä henkilökuntaa joka ei oo siihen ATK:hon pienestä lapsesta lähtien kasvanu, elikkä siinä on vaikeuksia." H1/K7

"Hussissa tää tietohallinto ja nää ohjelmat ni siin on kyllä parantamisen varaa et se vie resurreja ja voimia kaikilta et ku tänne tulee ohjelmia ja ne ei pelitä. siin on ollu läheltäpiti tilanteita ja muuta. ja sitten siinä palaa tosi paljon rahaa ja aikaa.. et ku nytkin tässä on koneet ja sit ku tulee uudet ohjelmistot, ni vanhat koneet ei pelitä ja se ei oo halpaa lystiä.. et tavallaan mä oon niinkö edustan veronmaksajaakin sillä että pitäs saada kuntoon, koska me kaikki maksetaan niistä. ja ei nyt monen miljoonan ohjelmia ruveta jatkuvasti vaihteleen. et ne täytyy saada kerralla kuntoon. (Se vaikuttaa varmaan jonkin verran tän työn tekemiseen?) joo, et ku aikaa kuluu turhaan. (Jonkun ohjelman parantamiseen tai käyttämiseen?) niin ja sitte siihen oppimiseen, että mitä siinä tapahtuu, ne on isoja asioita, joita me kaikki joudutaan käsitteleen." H3/Vapaasana

" ohjelmasta voi vääntääkin niin vääränlaisen tavallaan. Sit ku siit kävikin sanomassa näille pääkäyttäjille että teette, tää on niinkun näin. Ni eiii, aina me on tehty näin." H4/Vapaasana

"Tietokoneohjelmissa on ihan valtavasti opeteltavaa. Taas tänä vuonna päivitetyt ohjelmat ja siellä osa on tuskan kuplia päät täys ku ei entisiäkään oo viel oppinu ni taasko uutta. Mut se on sitä arkipäivää. Ja se että ku ne ohjelmat vielä toimis mutta meilläkin aika paljon on sitä takkua, että päivittäin tulee että joo joku ohjelma takkuu. Se on kanssa iso ongelma tässä esimiestyössä että vaikka haluaa ja olis aikaa tähän ni ohjelma ei toimi." H1/K12

Edellisiin tietotekniikan murheisiin oli tulossa helpotuksia. Haastateltavat kertoivat että HUS:ssa päivitetään ohjelmistoja, joiden perusteella yhteensopivuutta parannetaan. Toisaalta

uusien ohjelmien opetteluun koettiin kuluvan aikaa. Samalla todettiin myös se, kuinka uusien ohjelmien opetteleminen on nykypäivänä arkea.

"...nyt tulee ihan uus outluukkiki 2013 mikä ihan varmaan, niin kun parantaa tätä ihmisten yhteensopivuutta. "H4/K7

Viestinnän ja tiedon koettiin myös katkaisevan työntekemistä ja aiheuttavan ongelmia keskittymiseen. Yksi puhelu saattoi muuttaa koko päivän kulun tai suunnitellut asiat jouduttiin muuttamaan.

"Ja sitten on yks asia se, että ku on 3 puhelintakin, niin se että se työ aina kate. Meiltä vaaditaan näitä raportteja ja kirjallista tuotosta myöskin. Niin mielestäni työssä ei oikein ehdi niinkun paneutumaan. Sitä joutuu joskus viemään kotiinkin, sellasta pohdintaa eli saa rauhassa pohtia kokonaisuutta, mitä sun on pitänyt kirjoittaa. Tai sitten on jäätävä ylitöihin ja suljettava toi ovi. Eli tavallaan kun henkilöstö rauhottuu, kun tulee toi iltavuoro... Mutta se on yks toinen asia, että työ katkee liikaa, eikä syvään ajatteluun ole aikaa." H8/K10

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Kokoamme tässä luvussa opinnäytetyön tarkoituksen, tulokset ja pohdinnan yhteen. Kerromme tutkimuksen tulokset kokoavasti ja peilaamme niitä tutkimusongelmiin, teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempiin tutkimuksiin. Tämän jälkeen pohdimme jatkotutkimusaiheita ja toimenpide-ehdotuksia.

Tarkoituksena oli tuottaa opinnäytetyö, joka vastaa toimeksiantajan tarvetta kehittää lähiesimiehiään. Tutkimuksen tavoitteisiin lähdettiin vastamaan tutkimuskysymyksien avulla, joiden tarkoituksena oli selvittää millaista johtamista tarvitaan, millaista on johtaa lähiesimiehenä tällä hetkellä, miten lähiesimiehenä voi kehittyä ja miksi lähiesimiehen pitää kehittää toimintaansa.

Tutkimuksemme tuloksista on havaittavissa, että lähiesimiehet halusivat tulla entistä paremmiksi nykyisessä työssään. Samanlaisia tuloksia oli havaittavissa niin vertailtavissa tutkimuksissa, kuin myös teoreettisessa viitekehyksessä. Sitran (2011) teettämässä julkisenjohtajuuden barometritutkimuksessa todetaan, että johtamisen nykytilannetta parhaiten kuvaava piirre oli mm. lisääntyvä tarve kehittää johtajuutta. Tutkimuksemme tulokset korreloivat myös teoriaa, jonka mukaan johtajasta tulee väistämättä parempi omassa työssään, jos hän on valmis laa-

jentamaan jatkuvasti omaa osaamistaan (Lehti & Pynnönen 2011, 72). Johtopäätöksenä aiheesta on se, että lähiesimiehillä on loistavat mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan, kun heillä itsellään on halua kehittyä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että heitä voidaan paremmin kouluttaa ja tukea kehittymään oikeaan suuntaan, koska halua kehittymiseen on. Organisaation tarvitsee tarjota mahdollisuus lähiesimiesten kehittämiseen ja järjestää asiat siten, että lähiesimiehet voivat kehittyä työssään. Vielä tärkeämpänä tavoitteena voitaisiin pitää oikean tunnetilan ja ilmapiirin luomista työyhteisöön, mikä kannustaa lähiesimiehiä kehittymään. Tämä johtaa väistämättä tilanteeseen, jossa jokainen työyhteisön jäsen haluaa kehittyä ja siitä seuraa monia hyötyjä organisaatiolle.

Haastateltavat tavoittelivat kehittymistä itsensä johtamisella, verkostoitumalla, koulutuksilla sekä omaa työtä tekemällä. Näillä keinoin koettiin lähiesimiehen kehittyvän parhaiten. Yhteneväisyyksiä tutkimuksemme tuloksiin nähden löytyy niin teoriasta kuin myös aiemmista tutkimuksista. Sydänmaanlakan mukaan (2004, 60) Itsensä johtamista voidaan perustellusti pitää yhtenä tärkeimpänä johtamisen alueena. Itsensä johtamisessa tulee panostaa kokonaiskuntoisuuteen, joka tarkoittaa sitä, että pidämme huolta omasta uudistumisestamme, tehokkuudestamme ja hyvinvoinnistamme (Sydänmaanlakka 2006, 7). Leppäsen tutkimuksen mukaan (2010, 55) verkostoituminen ja yhteistyöosaaminen ovat johtamisen edellytyksenä lähiesimiestyössä. Edellä mainituilla perusteilla voidaan pohtia, että lähiesimies kehittyi, kun yllämainitut asiat ovat kunnossa.

Omasta tutkimuksesta havaitsimme, että lähiesimiesten kehittymisen kannalta nähtiin tärkeäksi saada tehdystä työstä palautetta. Palautetta haluttiin niin omalta esimieheltä kuin myös kentältä. Hyviksi koettuja palautevälineitä olivat esimerkiksi työolobarometri ja kehityskeskustelut. Mielestämme palaute on välttämätöntä kehittymisen kannalta, ja siihen olisi syytä kaikkien työntekijöiden organisaation asemasta riippumatta panostaa. Tässä huomaamme esimiehen ja alaisen välisen keskustelun olevan erityisen tärkeää johtamisen kannalta.

Luoman ja Salojärven (ks. Räsänen 2007, 21) henkilöstön kehittämistä koskevan näkemyksen mukaan organisaation johto haluaa vahvistaa osaamista, joka tukee suoraan organisaation tavoitteiden saavuttamista. HUS on strategiassaan määritellyt, että riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö on ydinedellytys kaikkien HUS:n päämäärien saavuttamiseksi (HUS:n strategia 2012-2016 2012, 25). Näin ollen lähiesimiehiä pyritään HUS:n organisaatiossa tukemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Yleisesti haastateltavat kokivat saavansa tukea organisaatiolta. Haastateltujen lähiesimiesten mukaan organisaatiolta saatava tuki on heille tärkeää, jotta lähiesimiestyössä voidaan kehittyä. Koulutuksen saaminen koettiin tärkeänä tukemisen muotona ja sitä HUS haastateltavien mukaan tarjoaa. Tukea koettiin saatavan myös verkostoista. Näiden edellä mainittujen keinojen lisäksi tukea haluttiin esimerkiksi mentoroinnin sekä työnohjauksen kautta. Mielestämme lähiesimiesten olisi hyvä keskustella työnantajan kanssa omaa

työtä koskevista tukemisen muodoista, jotta päästään molempien osapuolien kannalta suotuisaan lopputulokseen. Näin ollen löydettäisiin oikea tukemisen muoto oikeaan aikaan oikealle henkilölle käytettäväksi. Lähiesimiesten kannattaa verkostoitua ja käyttää, saatava tuki hyödyksi.

Tuloksista havaittiin, että motivaatiota koettiin saatavan ihmisistä, oppimisesta, organisoinnista ja jatkuvasta kehitymisestä. Tästä voidaan päätellä, että lähiesimestyön olisi hyvä sisältää näitä elementtejä eli juuri niitä, jotka ovat itselle motivoivia. Yllämainitut motivaation lähteet olisivat ainakin lähiesimiesten ja HUS:n organisaation kannalta hyödyllisiä.

Haastateltavien mukaan lähiesimestyön henkilöstöjohtaminen on käynyt vaativammaksi kuin ennen. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös muissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Leppäsen (2010, 67) tutkimuksessa todetaan, että henkilöstöjohtaminen on haastava ja aikaa vievä osa-alue, missä esimieheltä vaaditaan psykologisia taitoja. Sitran julkisen johtajuuden barometritutkimuksen (2011) mukaan henkilöstöasiat ovat nousseet oleelliseksi kehittämiskohdiksi julkisessa terveydenhuollossa. Tutkimuksemme lähiesimiehet kuvailivat, että nykypäivänä tuntuu siltä, että ihmisillä on monenlaisia ongelmia ja tarpeita, jotka useammin kulkeutuvat työpaikoille henkilökunnan mukana. Tämä asettaa esimiehet pohtimaan uudenlaisia johtamistapoja, jotta työntekijät saadaan hoitamaan työnsä ilman, että ongelmat vaikuttavat liikaa työntekoon. Tästä voimme päätellä, että lähiesimiehet tarvitsevat nykypäivänä entistä enemmän tunnejohtamisen taitoja, jotta voidaan johtaa henkilökuntaa, jolla on uudenlainen tapa tuoda ongelmat esille työpaikoilla. Lähiesimiesten täytyy kyetä toimimaan monenlaisten ihmisten kanssa, niin että tuloksia saavutetaan yhdessä. Tässä kohtaa korostamme ihmisten johtamisen ja vuorovaikutuksen taitoja. Suosittelemme myös perehtymään tunnejohtamiseen, jotta esimiehet saavat enemmän tehokkuutta henkilöstöjohtamiseen sekä ihmisten johtamiseen.

Haasteellisella henkilöstöjohtamisen kentällä toimiessaan haastateltavat kokivat, että lähiesimiehen tulee olla kannustava, mahdollistava, kuunteleva, neuvoa sekä tukea antava johtaja. Lähiesimiehen ominaisuuksia yhdistettiin myös äidin sekä valmentajan rooleihin. Lähiesimiehet pyrkivät myös olemaan tasapuolisia, oikeudenmukaisia, helposti lähestyttäviä sekä luottamukseen ja yhteispeliin uskovia johtajia. Lähiesimiehet kertoivat, kuinka rooli myös muuttuu tilanteen mukaan. Välillä esimiehen tulee olla jämpä ja määrätietoinen, mutta tilanteen tullen myös kuunteleva rinnalla kulkija, joka mahdollistaa asioita. Rooli voidaan kiteyttää siihen, että asiat hoidetaan, olivatpa ne mitä tahansa. Saman tyyppisiin tuloksiin tultiin myös Leppäsen (2010, 67) tutkimuksessa, jonka mukaan henkilöstöä johtaessaan lähijohtajan on osattava tukea, motivoida, kuunnella ja ohjata henkilöstöä sekä selvittää ristiriitatilanteita. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvaillun hyvän johtajan ominaisuudet vastasivat tutkimuksemme tuloksia osittain.

Lähiesimiehet kokivat, että kaikki eivät enää jaksaneet työtä kuten ennen ja tästä syystä työhyvinvointi koettiin erityisen tärkeänä tekijänä. Lähiesimiehet kokivat saavansa itsensä kehittämistä työhyvinvointia. Itsensä kehittämisen ja työhyvinvoinnin avulla haluttiin pitää huolta omasta ja työtoverin fyysisestä, henkisestä ja ammatillisesta kehittymisestä. Työntekijöitä haluttiin tukea ja kehittää antamalla vastuuta ja tarjoamalla koulutuksia. Vuorovaikutuksen koettiin olevan myös osa työhyvinvointia. Työhyvinvointia haluttiin lisätä keskustelemalla erilaisista vaihtoehdoista kuten harrastuksista ja koulutuksista työntekijöiden kanssa. Organisaatio tarjosi työhyvinvointia vastaajien mielestä työhyvinvointipäivillä ja järjestettävillä tapahtumilla. Työhyvinvoinnin tärkeys on myös huomattu aiemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Sitran (2011) tutkimuksen tuloksissa nostetaan esille työhyvinvoinnista huolehtimisen tärkeys. Itsensäjohtamisen malli on oiva tapa aloittaa hyvinvoinnistaan huolehtiminen. Suosittelemme itsensäjohtamisen malliin perehtymistä ja sen käytön aloittamista kaikille HUS:n organisaation työntekijöille.

Haastateltavilla oli johdettavanaan paljon eri-ikäisiä henkilöitä. Sen koettiin tuovan haasteita henkilöstöjohtamiseen, koska ei voitu johtaa välttämättä samalla tavalla eri-ikäisiä henkilöitä. Paljon viitattiin Y-sukupolveen (nuorempi sukupolvi) joka vaatii entistä enemmän työpaikoilla. Vaatiminen voidaan nähdä myös positiivisella tavalla johtamisen kannalta. Pohdimme, että haastateltavien työssä näkyvä Y-sukupolvi saattaa vaatia hyvin erilaista johtamista kuin vanhemmat ikäluokat. Samansuuntaiseen tulokseen oli päätyntä myös Leppänen (2010), jonka tutkimustyön tuloksissa oli kehittämiskohteina tuotu esille mm. koulutuksen tarve ristiriitatilanteiden käsittelyyn, sukupolvien välisen yhteistyön kehittäminen ja asenne muutoksen kehittäminen eri-ikäisten välillä. Yleisesti kaivattiin ihmissuhteisiin liittyvää koulutusta. Uudemmat sukupolvet muovaavat kulttuuria uuteen suuntaan, ja tästä syystä pohdimme, että lähiesimiesten olisi hyvä jatkuvasti kehittyä ja etsiä uusia johtamisen näkökulmia, jotta johtaminen muotoutuu kulttuurin muutoksen mukana. Tutkimuksen mukaan ikäjohtamisessa koettiin olevan tärkeää katsoa asioita toisen näkökulmasta, kuunnella, keskustella, selittää asioita, jotta ymmärretään miksi. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus koettiin tässä kohtaa erityisen tärkeänä.

Tunteiden huomattiin tulleen työpaikoille näinä aikoina entistä enemmän mukaan. Tutkimuksen tuloksista selviää, että tunteiden johtaminen nähtiin tärkeänä mutta vaativana johtamisen osa-alueena. Tästä syystä lähiesimiehien tulisi kehittää omia tunnejohtajuustaitojaan. Uskomme, että tunnejohtamistaitoja kehittämällä voidaan monia työyhteisön ongelma- ja ristiriitatilanteita poistaa. Uskomme myös siihen, että tunnejohtamistaidoilla saataisiin aikaan monia positiivisia vaikutuksia työyhteisössä. Alaisen ja esimiehen välisen luottamuksen, viestinnän ja kommunikaation parantamiseksi voitaisiin myös lähteä etsimään ratkaisuja tunnejohtamisesta.

Havaitsimme, että tunteita haluttiin hyödyntää johtamisessa, koska niiden ymmärtämisen ja hallitsemisen koettiin vaikuttavan käyttäytymiseen. Tunnetilojen koettiin vaikuttavan suoraan työtehokkuuteen, ilmapiiriin, työhyvinvointiin, tulokselliseen toimintaan sekä luottamuksen syntymiseen johtajan ja alaisen välillä. Tuloksista käy myös ilmi, että haastateltavat pyrkivät työssään ottamaan tunteita huomioon, kunhan ne liittyvät oleellisesti työn tekemiseen. Tuloksia tukee Lehtinen (2013a), joka kertoo, että tunnejohtaminen on erityisen tärkeää johtajille, joiden tarkoituksena on saada ihmiset työskentelemään tehokkaammin ja tuottavammin. Myös Kaski ja Kiander (2005, 9) kertovat, että tunnejohtamisella voidaan parantaa henkilöstön hyvinvointia.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että organisaatiossa vallitseva tunnetila on monipuolinen ja vaihtelee huonosta hyvään. Huonoa tunnetilaa loivat epävarmuus, hektinen nopeasti muuttuva toimintaympäristö, väsymys, kiire, hoitajien ja esimiesten ylikuormitus. Hyvää tunnetilaa loivat sen sijaan hyvä ilmapiiri, jossa mukava tehdä töitä, hyvät työtoverit, ammattitilpeys, innostus omasta työstä ja vaikuttaminen. Lehtinen (2013a) kertoo, että tunnejohtamisella voidaan vaikuttaa positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin. Positiivisia tunteita voidaan vahvistaa ja lisätä, kun taas negatiivisia sen sijaan voidaan vähentää tai lieventää. Tunnetiloihin ja työilmapiiriin voitaisiin vaikuttaa hyvällä tunnejohtamisella ja näin ollen saataisiin aikaan suoria vaikutuksia työtehokkuuteen, ilmapiiriin, työhyvinvointiin, tulokselliseen toimintaan sekä luottamuksen syntymiseen johtajan ja alaisen välillä.

Tuloksista on havaittavissa, että organisaation yhteistä johtamisen linjaa haetaan. Lähesimiehet kokivat johtamiskulttuurin olevan sekava, epävarma, kokoajan muutoksessa sekä paljon kehitetty. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamiskulttuurin ihannetilaa ei ole vielä löydetty. Tutkimuksemme perusteella johtamiskulttuurin tuloksissa on viitteitä siitä, että käytännön johtaminen ei täysin toimi, kuten nykyisessä johtamisenlinjassa on suunniteltu. Johtamiskulttuurin nähtiin esimerkiksi sisältävän kilpailevaa johtamista, ja töitä tehtiin sillä mentaliteetilla, kuten on aina tehty. Johtamiskulttuurista voidaan siis kokoavasti todeta, että johtamiskulttuuriin halutaan tuoda uusia hyvin perusteltuja toimintatapoja unohtamatta kuitenkaan kokonaan vanhaa. Uutta parempaa johtamiskulttuuria täytyisi luoda yhdessä ja ajan kanssa. Näiden tuloksien perusteella voidaan myös perustella sitä, että nyt tarvittaisiin rohkeutta puuttua asioihin, jotka eivät toimi. Tarvittaisiin toimia lähteä kehittämään toimivampia ratkaisuja koko organisaatiossa kohti paremmin toimivaa työyhteisöä.

Moni haastateltava kertoi kaipaavansa esimiehen rooliin, työnkuvan ja vastuualueiden tarkentamista. Tarkentamista toivottiin, jotta säästettäisiin aikaa sekä selkiytettäisiin toimintaa. Kun jokainen tietää, mitä kenenkin vastuualueeseen kuuluu, saadaan aikaan tehokkuutta ja poistetaan turhat keskustelut siitä, mitä kukin aina hoitaa. Tuloksissa kerrottiin myös, kuinka

haluttiin selvitystä siihen, onko lähiesimiehillä tällä hetkellä joitakin tehtäviä, joita esimerkiksi sihteerit voisivat hoitaa paremmin.

Haastatteluissa kerrottiin, kuinka lähiesimiesten hallinnollisten tehtävien määrä on kasvanut suuresti. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että lähiesimiehet kokivat tehtäväkuvan siirtyneen muualle, kuin on mahdollisesti odotettu. Haastateltavat kertoivat, kuinka osastonhoitajatasolla lähiesimiesten työnkuva ja tehtäväkentät ovat olleet muutoksessa ja muuttuneet niin paljon, että työ on suurelta osin erilaista kuin ennen. Hallinnollisten tehtävien takia lähiesimiesten koettiin siirtyneen enemmän pois henkilöstön parista omaan työhuoneeseen, mikä nähtiin puutteena niin alaisten kuin myös esimiesten silmin. Haastateltavat kertoivat, kuinka lähiesimiehiltä vaaditaan nykyään enemmän talouden seuranta, raportteja, suoritustason tehtävien hallitsemista sekä asioiden hoitamista, minkä vuoksi lähiesimies on vähemmän henkilöstön parissa. Samoja piirteitä on Leppäsen (2010, 48) tutkimuksessa, jonka mukaan julkisen sektorin lähijohtajat korostavat, että taloushallinnollisen osaamisen vaatimus on julkisella sektorilla lisääntynyt viime vuosien aikana lähiesimiehen työssä. Tämän takia pohdimme, että lähiesimiehien koulutukset tulisi järjestää siten, että ne vastaavat lähiesimiesten tarpeita ja mahdollistavat työssä onnistumisen.

Haastateltavat kokivat vaikutusmahdollisuudet hyvinä. Vaikuttamisen koettiin vaativan paljon työtä ja aikaa. Parhaimmin vastaajien mielestä voi vaikuttaa verkostoissa ja keskustelemalla oman esimiehen kanssa. Se että oma esimies tukee ja kuuntelee, koettiin tärkeänä asiana.

Valtavan tietomäärän vuoksi sisäinen viestintä koettiin haasteelliseksi. Haastateltavien mukaan viesti ei aina tavoita henkilökuntaa, niin kuin sen pitäisi. Ongelmalliseksi tiedotuskana vaksi koettiin sähköposti, joka tuntuu olevan pullollaan tarpeellisia ja tarpeettomia viestejä. Pohdimme, että viestintäongelmaan täytyisi puuttua, jotta työskentelyä saataisiin nopeutettua ja selkiytettyä. Ongelmaan voitaisiin mahdollisesti tarttua esimerkiksi kahdella asialla, jotka ovat teoriassa kuvatut viestinnän pelisäännöt ja Lean-ajattelu. Näillä keinoin kyettäisiin viestintään luomaan pelisäännöt ja karsimaan valtavaa tiedon määrää pienemmäksi. Organisaatiossa olisi mahdollisuus toteuttaa Lean-ajattelua, siten, että suuri osa turhasta viestinnästä voitaisiin minimoida. Viestit myös kohdennettaisiin oikein ja pohdittaisiin harkitusti, ketä viestillä halutaan tavoittaa. Viestijät sitoutuisivat myös yhdessä luotuihin viestinnän sääntöihin ja kiinnittäisivät huomiota viestinnän nopeuteen, helppouteen, vaivattomuuteen ja oikeaoppiseen viestintään. Näin ollen viestintä muuttuisi parempaan suuntaan. Myös teknologiaa voisi hyödyntää viestinnässä ja tarkistaa, että kaikki viestintätekniikat on otettu oikein käyttöön ja että ne hallitaan riittävän monipuolisella tavalla. Tarkoitamme tällä esim. automaattivastausta (olen kokouksessa, olen koulutuksessa, olen lomalla), viestintäkanavien oi-

keaa käyttöä tiedon ja kommunikaation määrästä riippuen videopuhelut, sähköposti, livekeskustelufoorumit, ääniviestit, intra tiedottamiseen, tekstiviesti, messenger tyyppiset sovellukset, hakulaite yms.

Jatkotutkimusaiheiksi ehdotamme tutkimusta, joka keskittyisi tuomaan samasta aiheesta työntekijän näkökulman esille sekä ylemmän johdon näkökulman. Toinen hyvä jatkotutkimus voitaisiin kohdentaa tämän tutkimuksen perusteella lääkärijohtajiin. Olisi mielenkiintoista tutkia lääkärijohtajien johtamista, koska haastatteluissamme kerrottiin sairaalamailman vie-roksuvan ammattijohtajia.

Jatkoa ajatellen, suosittelemme HUS:n lähiesimiesten perehtyvän tähän opinnäytetyöhön. Lähiesimiehet voivat verrata omia kokemuksiaan ja reflektoida niitä tämän työn kanssa. Toivomme, että työmme avaa uusia näkökulmia ja luo pohjaa lähiesimiehille kehittyä entistä paremmaksi omassa työssään. Lähiesimiesten johdettaville alaisille työ olisi myös hyvä tarjota luettavaksi, jotta he taas saavat käsitystä siitä, minkälaisten ongelmien kanssa heidän esimiehensä ovat tekemisissä. Uskomme että tämä opinnäytetyö avaa rakentavia keskusteluja esimiesten ja alaisten välillä.

Tämä opinnäytetyö tarjoaa hyvän mahdollisuuden ylemmälle johdolle nähdä, minkälaista on johtaa lähiesimiehenä tällä hetkellä HUS:ssa. Se tarjoaa myös mahdollisuuden kehittää organisaatiota sellaiseksi, jossa olisi tehokkaampi ja parempi tehdä työtä sekä toteuttaa HUS:n ydintehtävää. Toivottavasti opinnäytetyömme avaa myös näkökulmia ylemmän ja alemman johdon välillä. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset voidaan ottaa pohjaksi suunniteltaessa koulutuksia, coachingia, mentorointia, työnohjausta tai muita samankaltaisia ohjauksellisia menetelmiä HUS:ssa.

Toivottavasti työmme herättää mielenkiintoa ajankohtaisiin johtamiskäsityksiin ja malleihin ja saa lukijan innostumaan ja perehtymään aiheisiin entistä syvällisemmin. Näin ollen työmme toimii innoittajana ja lisää tietämystä siitä, miten ja millä tavalla voitaisiin johtaa paremmin.

Lähteet

Painetut lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Alasuurtari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Convis, G. & Liker, J. 2012. Toyotan tapa Lean johtamiseen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Fexeus, H. 2008. Ajatusten lukijaksi: perehdy kehonkieleen. Suom. P. Kivelä. 2. painos. Helsinki: Otava.
- Heiskanen, A. & Niemi, A. 2010. Mustavalkoinen totuus terveydenhuollon johtamisesta. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2013. Communicare. 6. painos. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Järvinen, P. 2011. Organisaation työntekoa tukevat rakenteet. Teoksessa SITRA Julkinen johtajuus 2011 - barometri, 48-68. Viitattu 4.10.2013. <http://www.sitra.fi/hankkeet/julkinen-johtajuus-2011-barometri>
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus - kuuntelua ja vakauttamista. Helsinki: Edita.
- Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus.
- Lehti, M. & Pynnönen, P. 2011. Lupa johtaa - persoonallisia tarinoita. Helsinki: Talentum.
- Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen - tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 21-38.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean - Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Suom. M. Tillman. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Nieminen, H. 1998. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY, 215-221.
- Nordsröm, K. & Ridderstråle, J. 1999. Funky business: pelin henki - käytä päätäsi. Suom. M. Tillman. 2. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Rother, M. 2011. Toyota Kata. Suom. M. Niemi. Helsinki: Redme.fi.
- Rytilä, M. 2011. Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua tulosten suunnitteluun ja seurantaan. Helsinki: Redme.fi.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja Kehitä. 3. painos. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2007. Henkilöstö johtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 77-98.

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma pro.

Internet lähteet

Ahlstén, L. 2010. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Viitattu 25.4.2014. <http://www.mehilainen.fi/tasapainoinen-itsens%C3%A4-johtaminen-hyv%C3%A4n-johtajan-tunnusmerkki>

HUS. 2012. HUS:n strategia 2012-2016. Viitattu 2.4.2014. <http://www.hus.fi/hus-tietoa/hallinto-ja-paatoksenteke/hallinto/strategia/Documents/HUS%20strategia%202012-2016.pdf>

Lehtinen, E. 2013a. Tunnejohtaminen lisää sekä työssä viihtymistä että työn tuottavuutta. Viitattu 4.11.2013. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/03/11/tunnejohtamisen-lisaa-seka-tyossa-viihtymista-etta-tyon-tuottavuutta/>

Lehtinen, E. 2013b. Tunneälyttömyydestä tunneälyisyyteen - haastava, mutta antoisa matka inhimillisyyteen. Viitattu 4.11.2013. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/06/03/tunnealyttomydesta-tunnealyisyyteen-haastava-mutta-antoisa-matka-inhimillisyyteen/>

Lehtinen, E. 2013c. Esimies - kehity ihmisenä ja johtajana. Viitattu 5.11.2013. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/10/07/esimies-kehity-ihmisena-ja-johtajana/>

Mitä on hyvä johtaminen? 2013. Viitattu 4.10.2013. <http://www.stm.fi/tiedotteet/verkkouutinen/-/view/1850136>

Pohjanpalo, O. & Mäkinen, E. 2012. Kysely: Huono johtaminen työelämän suurin ongelma. Viitattu 10.10.2013. <http://www.hs.fi/tyoelama/a1305599120420>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 17.1.2014. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 17.1.2014. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html

Työturvallisuuskeskus. Vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 12.11.2013. <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>

Tutkimukset

Hietanen, S. 2012. Coach-valmennuksen ja coaching-menetelmän vaikuttavuus valmennettujen näkökulmasta - Case Certified Coach Training. HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu-tutkielma.

SITRA. 2011. Julkinen johtajuus 2011 -barometri. Viitattu 4.10.2013.
<http://www.sitra.fi/hankkeet/julkinen-johtajuus-2011-barometri>

Julkaisemattomat lähteet

If. 2012. Ikäkysely suomalaisille - Forever young yhteenvetoraportti 2012.

Kuviot

Kuvio 1: Älykkään johtajuuden malli (Sydänmaanlakka 2004, 117).....	14
Kuvio 2: Johtamisen eri tasot (Sydänmaanlakka 2004, 24).....	14
Kuvio 3: Itsensä johtamisen malli (Sydänmaanlakka 2006, 29).	16
Kuvio 4: Perinteinen PDCA-sykli (Rother 2011, 122).....	20
Kuvio 5: Toyotan PDCA-sykli (Rother 2011, 123).	21

Taulukot

Taulukko 1: Ohjauksellisten menetelmien eroja sekä samankaltaisuuksia (Parpei 2006, ks. Hietanen 2012, 12).	18
---	----

Liitteet

Liite 1: Kysymysrunko	73
Liite 2: Saatekirje.....	74

Liite 1: Kysymysrunko

Taustatiedot

Sukupuoli Mies Nainen

Ikä _____

Ammattinimike

Koulutus

Kuinka monta vuotta sinulla on johtamiskokemusta esimiesasemassa?

Kuinka monta vuotta olet toiminut nykyisessä asemassa ja tehtävässä?

Johdettavien alaisten lukumäärä? _____

1. Voisitko aluksi kertoa, miten sinusta tuli lähiesimies?
 - Miten haasteellisena koet esimiestyön HUS:ssa?
2. Voisitko kertoa/kuvailla minkälainen on johtamistyylini?
3. Mikä sinua esimiestyössä motivoi?
4. Miten analysoisit omaa rooliasi lähiesimiehenä?
 - Kuinka paljon sinulla on työssäsi aikaa toteuttaa esimiestehtäviä?
5. Miltä näyttää johtamisen nykytila (johtamiskulttuuri) sinun työyhteisössäsi?
 - Mikä on näkemyksesi tämänhetkisestä tunnetilasta johdettavassa työyhteisössäsi?
 - Jos siinä on parantamisen mahdollisuus ja tarve, mitä itse tekisit tilanteen parantamiseksi?
6. Koetko että voit vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin asioihin?
7. Miten analysoisit organisaation viestinnän toimivuutta?
8. Miten voisit kehittyä parhaiten lähiesimiehenä?
 - Millä tavalla pyrit kehittämään omia johtamistaitojasi?
 - Miten lähiesimiehen kehitystä tuetaan organisaatiossa?
9. Onko sinulla tavoitteita esimiesuran suhteen?
10. Oletko huomannut joitakin ongelmia esimiestyössä?
11. Pyritkö lähiesimiestyössä ottamaan huomioon toisten tunteita?
12. Miten esimiehenä pyrit kehittämään alaisiasi?

Olisiko sinulla vielä jotain muuta sanottavaa aiheesta?

Haastateltavien palaute haastattelusta.

Liite 2: Saatekirje

Hyvä lähiesimies

Opiskelemme Hyvinkään Laurea-ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa. Opinnäytetyömme ohjaajana toimii työelämän puolelta henkilöstöpäällikkö Maari Valli, joka edustaa HUS:n Hyvinkään sairaanhoitoaluetta/Hyvinkään sairaalaa. Laurea-ammattikorkeakoulusta ohjaajana toimii liiketalouden yliopettaja Kimmo Kuitunen.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää HUS:n Hyvinkään yksikön lähiesimiesten näkemyksiä ja käsityksiä johtamisesta sekä pyrkiä tuottamaan tuloksena hyödyllistä tietoa esimiestyön kehittämiseen. Tuloksia voidaan esimerkiksi hyödyntää lähiesimiesten koulutuksien suunnittelussa. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluina ja otannaksi on suunniteltu 6-10 haastateltavaa lähiesimiestä.

Haastattelut toteutetaan mahdollisimman keskustelunomaisesti ja avoimesti. Tutkimusaineisto tullaan käsittelemään ja raportoimaan ehdottoman luottamuksellisesti. Haastatteluissa kysymme haastateltavilta taustatietoja, jotka auttavat aineiston analysoinnissa. Haastateltavien anonymiteetti kuitenkin taataan tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Haastattelujen kesto on noin yksi tunti ja toivomme, että keskustelu voidaan tallentaa. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina.

Toivomme teidän lähiesimiehenä ja alan asiantuntijana osallistuvan tähän tutkimukseen. Annamme mielellämme lisätietoja tutkimuksesta, joten voitte halutessanne ottaa yhteyttä.

Yhteistyöstä kiittäen,
Sami Ristaho ja Karri Viitanen
Hyvinkäällä 15.12.2013